

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق

Administrative Control and its Relation to Organizational Slack in the Directorate of Education in Mafraq

إعداد الطالب

صفوان سعيد العجلوني

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد الحراحشة

الفصل الدراسي الصيفي

2017م

قرار لجنة المناقشة

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق

إعداد الطالب

صفوان سعيد العجلوني

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
أ . د محمد عبود الحراحشة	**مشرفاً ورئيساً.............................**
أ. د. تيسير محمد الخوالدة	**عضواً.....................................**
د. صالح سويلم الشرفات	**عضواً..**
أ. د. صالح ناصر عليمات	**عضواً و مناقشاً خارجياً..........................**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 9 / 8 / 2017 م

الفصل الدراسي الصيفي 2017م

تفويض

أنا **صفوان سعيد إبراهيم العجلوني** أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع :

التاريخ : 9 / 8 / 2017 م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: صفوان سعيد العجلوني

التخصص: **إدارة تربوية** الكلية : **العلوم التربوية**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد .

توقيع الطالب: .... التاريخ : 9 / 8 / 2017 م

الإهداء

أهدي عملي إلى كل إنسان وطالب مُحب للعلم والمعرفة .

وأهديه إلى روح والدي رحمهُ الله الذي كان دائما يدعوني إلى متابعة الدراسة، وإلى والدتي أطال الله في عمرها ، التي أعشق دعاءها وأتمناه دائماً .

وأخص الإهداء إلى رفيقة دربي زوجتي أم عبد الكافي التي دوماً تزيدني عزماً وتشجعني ، وإلى أبنائي عبد الكافي وسلام وجني وعبد الهادي متمنياً لهم أعلى الشهادات والدرجات في الدنيا والآخرة .

كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي وأحبتي وكل من وقف الى جانبي ولهم كل الاحترام والتقدير .

الباحث

صفوان العجلوني

شكر وتقدير

الشكر لله الواحد الأحد الفرد الصمد الّذي علّم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على معلمنا الأول رسولنا محمد وصحبه وسلم تسليماً ، أتوجه بالشكر لمشرفي الأستاذ الدكتور محمد عبود حراحشة الذي قدّم لي كثير النصح والإرشاد لإتمام رسالتي .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة وتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة والدكتور صالح سويلم الشرفات والأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات ، وأتقدم بخالص الشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة التربوية والأصول الذين كان لهم الأثر الكبير في مسيرتي لإنجاز هذا العمل .

وأخيرا أقدم الشكر إلى السادة المحكمين وإلى كل من ساعدني ووجهني وساندني لإتمام هذه الرسالة .

فجزاكم الله كل الخير وأعانكم لخدمة العلم والمجتمع.

الباحث

صفوان العجلوني

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
تفويض	ج
إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت	د
الإهداء	هـ
شكر وتقدير	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ي
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: خلفية الدِّراسة وأهميتها	
المقدمة	1
مشكلة الدِّراسة وأسئلتها	3
أهداف الدِّراسة	4
أهمية الدِّراسة	4
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	5
حدود الدِّراسة ومحدداتها	6

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الأدب النظري	**7**
ثانياً: الدراسات السابقة	**26**
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منه	**37**
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج الدِّراسة	**39**
مجتمع الدِّراسة	**39**
عينة الدِّراسة	**39**
أداة الدِّراسة	**41**
صدق أداة الدِّراسة	**41**
ثبات أداة الدِّراسة	**41**
المعالجة الإحصائية	**42**
متغيرات الدِّراسة	**43**
إجراءات الدراسة	**43**
الفصل الرابع: نتائج الدِّراسة	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	**45**
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	**49**

الموضوع	الصفحة
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	55
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	60
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	63
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	65
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	67
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	69
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	70
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	71
التوصيات	73
المراجع	74

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	40
2	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة	42
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لواقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق مرتبة تنازلياً	45
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً	46
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً	46
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال السجلات مرتبة تنازلياً	47
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التشكيلات الإدارية مرتبة تنازلياً	48
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات درجة واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة	50
9	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة في واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارسها	52
10	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة على مجال البيئة المدرسية و المجال الإداري	54

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمستوى التراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	55
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الفاعلية مرتبة تنازلياً	56
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الالتزام القيمي مرتبة تنازلياً	57
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال أسلوب الإدارة مرتبة تنازلياً	58
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الشخصية مرتبة تنازلياً	59
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة	60
17	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها	62
18	معامل الارتباط بيرسون بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق	64

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	أداة الدِّراسة بصورتها الأولية	84
2	محكموا أداة الدراسة	92
3	أداة الدِّراسة بصورتها النهائية	93
4	أداة المقابلة	100
5	كتاب تسهيل مهمة الباحث	104

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق.

إعداد الطالب

صفوان سعيد العجلوني

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

الملخص

هدفت الدراسة تعرف واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمون ، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من (3800) معلماً ومعلمة و (165) مديرومديرة مدرسة ورؤساء خمسة أقسام في مديرية تربية قصبة المفرق ، وتم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (621) معلم ومعلمة، كما تم اختيار (81) مدير ومديرة مدرسة في مديرية تربية قصبة المفرق لتمثل مدراء المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وقد تم تطوير استبانة تكونت من محورين طبقت على عينة المديرون لقياس الرقابة الإدارية مكونة من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التشكيلات الإدارية، السجلات، البيئة المدرسية والمجال الإداري) كما تم تطبيق المحور الثاني للاستبانة على عينة المعلمين لقياس التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق مكونة من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي(الشخصية ، أسلوب الإدارة ، الفاعلية والالتزام القيمي) ،وطبقت أداة المقابلة على خمسة رؤساء أقسام في مديرية تربية قصبة المفرق، وتم التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

إن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة ، وجاءت متوسطات المجالات الأربعة بدرجة مرتفعة بالترتيب التالي: المجال الإداري، البيئة المدرسية ، السجلات والفاعلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$)في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل ولكل المجالات الأربعة والدرجة الكلية ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسية بين متوسطات الخبرة القصيرة (1-5 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر)

ولصالح الخبرة الطويلة كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على المجال الإداري بين متوسطات الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة ، وبين الخبرة القصيرة (1-5 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة

ودلت النتائج إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم جاء منخفضاً ، وجاءت متوسطات المجالات بالمستويات الآتية: بمستوى متوسط لمجال الفاعلية، ومتوسطات منخفضة لمجالات الالتزام القيمي ، أسلوب الإدارة و الشخصية وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الجنس والمؤهل و الخبرة ولكل المجالات .

ودلت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي التراخي التنظيمي .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها :

الاهتمام أكثر بالمخرجات المدرسية على المستوى القطاعي تتبع مواطن الضعف والتراخي التنظيمي ومعالجتها بشكل محدد.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإدارية ، التراخي التنظيمي .

Administrative control and its relationship to organizational slack in the Directorate of Education in mafraq

By
Sufwan Saeed ALajlouni

Supervision

Prof. Dr : Mohammad Aboud Alharahseh

Abstract

The study aims at identifying the reality of administrative control and its relationship with organizational slack in Directorate of Education of Al Mafraq from the point of view of principals and teachers, and the knowledge of the impact of gender and scientific qualification and experience.

The study society consists of (3800) teachers, (165) principals, (621) teachers. In addition, (81) school principals and directors were selected at the Directorate of Education of Al Mafraq to represent school principals.The correlated descriptive approach was used and a questionnaire was developed, consisting of two axes applied to the sample of managers to measure the administrative control, consisting of (37) items divided into four areas (administrative formations, records, school environment and administrative field), The second axis was also applied to the sample of teachers to measure the organizational slack of The principals of the schools of the Directorate of Education of Al Mafraq were composed of (30) items divided into four areas (personality, management style, effectiveness and value commitment). The interview tool was applied to five heads of departments in the Directorate of Education of Al Mafraq, The study found the following results:

In terms of administrative control, the school environment, records and efficiency, and the absence of significant differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) In the responses of the members of the study sample on the reality of administrative control in the Directorate of Education of Al Mafraq from the point of view of school principals attributed to the gender variable and qualified and all four fields and the overall degree.

There were statistically significant differences due to the variable of experience towards the field of the school environment between the short experience averages (1-5 years) and the long experience (11 years and above) and for the long experience. The results also indicated differences of statistical significance due to the variable of experience in the administrative field (11 years and above) and for long experience, short

experience (1-5 years), long experience (11 years and above) and long experience.

The results showed that the level of organizational slack among the directors of the schools of the Directorate of Education of Al Mafraq from the point of view of their teachers was low. The averages of the fields were at the following levels: the average level of the field of efficiency and the low averages of the areas of value commitment, management and personal and the absence of significant differences at the level In the responses of members of the study sample to the level of organizational slack among the directors of the schools of the Directorate of Education of Mafraq from the point of view of the teachers, due to the gender variable and qualified experience and all fields .

The results showed an inverse positive correlation between the areas of administrative control and areas of organizational slack and the existence of a negative relation between the control field and the total organizational slack domain.

In light of these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are:

More attention to school outputs at the sectoral level Trace organizational weaknesses and slackness and address them specifically.

Keywords: Administrative Control, Organizational slack.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمه :

تعتبر الإدارة التربوية أساساً في نجاح مسيرة العمل التربوي وتحسين التعلم والتعليم واستمرار تقدمه ونجاحه بما يحقق الأهداف المنشودة على مستوى الدولة والأسرة ، وتميزت الإدارة التربوية بقدرتها على تفعيل العملية التعليمية في مختلف الظروف سواء كانت ظروفاً مادية أو غير مادية وأصبحت تنظر إلى توفر المصادر التعليمية ووفرتها أو ندرتها وتفكر في إدارتها وفق هدف تحقيق أفضل النتائج الممكنة للقطاع التربوي والمجتمع.

وتحاول معظم الشعوب والمجتمعات السعي إلى تطوير وتحسين مستوى معيشتها ، والاستمرار في تحقيق مستويات عالية في تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفي كل المجالات ،يدفعها ما يجري حولها من تطورات عالمية في ما عرف بظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، بما يتضمن تحسين مستويات النمو من خلال السياسات المتعلقة بمعدلات الفقر والدخل والاهتمام بشكل كامل بحرية حركة المصادر وعلاقتها المباشرة بالتعليم ومستوياته في تلك المجتمعات(kituyi,2016) .

وأصبحت الدول عند تخطيط نموها وتنميتها تدرك حقيقة واقعية هي أساس وضعها لأهدافها التنموية ألا وهي توفُّر المصادر المتاحة بنوعيها الرئيسِيِيَن وهما المصادر البشرية والمصادر المادية ، وما يعتري ذلك من وفرة المصادر وندرتها ، مع عنصر إضافي رئيسي آخر هو إدارة هذه الموارد بطريقة صحيحة بحيث يتم استغلالها بأفضل الطرق وبعيداً عن الهدر والاستنزاف غير الضروري (Barbier,2003) .

ومن الطبيعي أن يكون لكل قطاع موارده الخاصة به التي تضمن تحقيق أهدافه وفق الأهداف العامة للدولة والمجتمع ، إلا أن أغلب المفكرين والمخططين للسياسات العامة والخاصة يتفقون أن المورد البشري هو المورد الرئيسي الذي يضمن كفاءة عمل كل الموارد الأخرى (Antonio,2010) .

وهنا جاءت الإدارة كعلم أخذ من كل العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى ما يفي لمحاولة إدارة المورد البشري والاستفادة منه بأعلى حد ممكن وخصوصا دراسة النواحي السلوكية بكل تفرعاتها للوصول إلى السلوك المنظمين المطلوب لتحقيق الأهداف الإدارية المرجوة .

والإنسان بطبعه متعدد الصفات والأنماط السلوكية ، لديه الرغبات والحاجات وأهداف تخصه وأهداف تخص منظمته التي يعمل بها ، كما يمكن أن يكون له تنظيمات غير رسمية ، حدد العلم الإداري وظيفة إدارية صار لا بد من وجودها في كل تنظيم أو منشأه هي وظيفة الرقابة الإدارية ،

والتي تنظر نظرة شاملة لكل فعاليات التنظيم ومصادره تلك الوظيفة التي تضمن سير العمليات الإنتاجية بطريقة صحيحة وتتخذ عدة أساليب وأشكال تتفق مع طبيعة عمل المنظمة والأهداف المطلوب إنجازها (Peterson,84).

وظهرت الحاجة بشكل أكبر للرقابة الإدارية مع توسع حجم المنظمات وازدياد كمية الموارد الاقتصادية اللازمة لتشغيلها سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية (Olum,2004).

ولما كان القطاع التربوي من أكبر القطاعات المنتجة ويحتاج كمية كبيرة من المصادر المادية والبشرية كان لا بد من وجود الدور الرقابي الذي يشرف ويلاحظ عمل كل مورد في هذا القطاع ، مع ملاحظة أن كل ما يتعلق بالمخرجات التربوية للقطاع يُرَد النجاح والتقدم بها إلى فعالية الدور الرقابي ومدى ملامسته للواقع التربوي والتعليمي(Jesson, &Maystons&Smith, 2006) .

وقد انعكس هذا الدور في تحسين اختيار الموارد البشرية العاملة سواء في النواحي التعليمية أو الإدارية بحيث يكون اختيارهم وفق أسس واضحة وضمن اختبارات الكفاءة لكل من المعلمين والإداريين بما يضمن وجود الكوادر المؤهلة مع توفير التدريب اللازم وكلٌ حسب الدور الوظيفي المطلوب منه .

ولكن لوحظ أن الأهداف المطلوب تحقيقها في القطاع التربوي لم يتم تحقيقها وفق المخطط والمأمول إنجازه ، وبرع المحللون الإداريون في وصف الأسباب التي أدت إلى قصور المخرجات التربوية واختلفت معالجاتهم مما أدّى إلى ظهور مفهوم إداري جديد هو التراخي التنظيمي وخصوصاً في القطاع التربوي .

وأشارت دراسة ستيد (Stede,2000) إلى الربط بين الرقابة الإدارية في القطاع التربوي وعلاقتها بالتراخي التنظيمي ، حيث أن المصادر المتاحة ووفرتها وندرتها وحسن إدارتها برقابة متواصلة ودائمة تُلامس الواقع من شأنها أن ترفع من مستوى أداء القطاع التربوي.

إن قضية توفير المصادر اللازمة لأي مدرسه هي جل اهتمام الإدارة التربوية العليا سواء كان من ناحية الأبنية والمرافق المدرسية المختلفة والتكنولوجيا والمصاريف التشغيلية وتوفير الكوادر البشرية بكل تخصصاتهم وتفرعاتهم ،وتركز الإدارة العليا والوسيطة (مديريات التربية) والمباشرة (الإدارة المدرسية في الميدان) على مراقبة عمل الكوادر البشرية ومتابعتها والتحقق من إنجازاتها بالإضافة لمتابعة الأقسام المعنية لكل الموارد المادية الأخرى والتي تتكامل في عملها مع المورد البشري .(Zinn & Flood,2009)

لم تُعرف نظريات محدده تصف العلاقة بين استغلال الموارد التربوية بكل أنواعها وطبيعة المخرجات التي يأمل المجتمع أن يحققها ومما سنرِد على ذكره في الأدب النظري ، وصف مجموعه من الرواد في الأدبيات الاقتصادية الأجنبية وصفاً وتحليلاً لفكرة التراخي في أداء

المنظمـــات وقــدمت عــددا مـــن التفــسيرات والتـــي تتناســب مـــع المنــشآت غيـــر التربويـــة (Yanjuan,2007) .

ولمّا كـان القطـاع التربوي قطاعاً متداخلاً في كل القطاعات الوطنية لأي مجتمع ونظاما عـاملاً وفق مجموعـة مـن الـنظم المُكونـة للمجتمـع ، منفتحـاً علـى كـل القطاعـات مـن حولـه ، مـع ملاحظة أن القطاع التربوي يرفد كل القطاعات الأخرى بأهم عنصر ومورد ألا وهو المورد البشري ؛ أصـبح النظـر إلـى المـوارد المتاحـة ونـدرتها ووفرتهـا أمـراً لا بـد أن يتـأثر بـه القطـاع التربـوي (Haddad,1995).

تحاول هذه الدراسة تحليل التراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة محافظة المفرق من ناحية القيادة المدرسية والمعلمون في مدارس القصبة ، فمن ناحية القيادة المدرسية نظرت الدراسة إلـى عـدة مجـالات هـي مـن صـميم عمـل الإدارة المدرسـية مثـل التـشكيلات الإداريـة ، الـسجلات ، البيئـة المدرسية والمجـال الإداري ،ومـن ناحيـة المعلمـين تنظـر الدراسـة إلـى عـدة مجـالات يجيـب المعلمون بها حول مديريهم من ناحية الشخصية ،أسلوب الإدارة ، الفاعلية والالتزام القيمي .

حتـى يـتم التعـرف بـشكل أفـشل لفكـرة التراخـي التنظيمـي وعلاقتـه بالرقابـة الإداريـة ، قـام الباحث بـإجراء المقـابلات المنظمـة مـع رؤسـاء الأقسام فـي مديريـة تربيـة قصبة المفرق والـذين لـهم علاقة مباشرة بقيادات المدارس في الميدان ، ليتسنى الربط بين الواقع في الميدان والأقسام الإدارية المختلفة والذي من شأنه أن يقدم تصوراً أوضح لفكرة التراخي التنظيمي وعلاقته بالرقابة الإدارية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تبرز مشكلة الدراسـة فـي حقيقـة أن القطـاع التربـوي يـوفر كـل أو معظـم المـصادر اللازمـة لتحقيق أفضل المخرجات التعليمية وبما يضمن سير العملية التعليمية على أفضل وجه وفي معظم المـدارس مـن ناحيـة الكـوادر البـشرية المؤهلـة ومـن ناحيـة الأدوات والمـواد والأبنيـة أو كـل مـصادر غير بشرية بغية تحقيق مخرجات تربوية للمجتمع تتمثل بمستوى ثقافي وتعليمي يتوافق والطموحات المأمولة ؛ لكن الواقع يشير إلى تأخر أو قصور المخرجات التربوية بالنظر إلى الأهداف المرجوة .

إن نتيجـة امتحـان الثانويـة العامـة للفصل الأول 2017/2016 فـي سـتة مـدارس ثانويـة جاءت بنتيجة لم ينجح أحد من مجموع المدارس الثانوية التي شاركت في الامتحان والتي عددها (28) مدرسـة (مقابلـة الباحث مـع رؤسـاء الأقسام فـي مديريـة تربيـة قصبة المفرق، الفصل الدراسـي الثاني2017).

وهذا المثال يبرز مشكلة الدراسـة التـي تتمثل فـي وجـود وَوَفرة المصادر التربويـة ووجود ثغرة في مخرجات النظام تحتاج إلى تفسير ، وبالتالي النظر في حقيقة عمل وتشغيل المصادر التربوية

سواء كانت بشرية وهي الأهم أو مالية ومادية ؛ مما يستوجب الدراسة التعرف على واقع الرقابة الإدارية من المديرية وإلى المدرسة وواقع تفعيلها وبكل مستوياتها وأنواعها .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق .

أسئلة الدراسة :

1) ما واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس ؟
2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الرقابة الإدارية في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة ؟ .
3) ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين ؟.
4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ،المؤهل العلمي والخبرة؟
5) هل هناك علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارس المديرية ضمن عينة الدراسة نسبةً لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة ، كما هدفت تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها نسبةً لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة و تعرف العلاقة الارتباطية بين واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق .

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة بالنقاط الآتية :

1) تناولت موضوع من الموضوعات الحديثة وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق .
2) الإسهام بإثراء المكتبة العربية بدراسات علمية حول موضوع الدراسة .

3) من الممكن أن ترفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعا للباحثين في موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي من خلال النتائج التي تتوصل إليها .
4) يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القائمين على الإدارة التربوية في مديرية تربية قصبة المفرق بمعرفة مدى العلاقة بين الرقلة الإدارية والتراخي التنظيمي من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين فيها .
5) تعد من الدراسات المعدودة التي اهتمت بدراسة التراخي التنظيمي في المؤسسة التربوية .
6) ومما تميزت بهِ هذه الدراسة المقاربة الواقعية للتراخي التنظيمي مع النظريات المفسرة للتراخي التنظيمي مقترناً بواقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

استخدمت الدراسة مصطلحات مثل الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي ومن أشهر التعريفات ما يلي :

الرقابة :

- في المعجم الرائد(مسعود،1992): التحقق من أن الانجاز يسير وفق الخطط الموضوعة والأهداف المحددة – مصطلحات أعمال .
- وفي الاصطلاح : إن الرقابة هي حالة مستمرة في كل أجزاء المنظمة ولا بد أن تكون منسجمة مع باقي الأنشطة والعمليات الإدارية (العامري والغالبي ،2008).
- التعريف الإجرائي : وبالاستناد إلى مفهوم الرقابة الإدارية كوظيفة إدارية وبالرجوع إلى أشكال الرقابة وخطواتها وأهميتها تقدم الدراسة التعريف الإجرائي التالي :
- كل نشاط إداري منظم ومخطط يهتم بمتابعة سير العمليات والأنشطة التنظيمية يعالج الانحرافات ويصحح الأخطاء لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التنظيمية ويعبر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد والمحدد بالمجالات الآتية (التشكيلات الإدارية ، السجلات ، البيئة المدرسية والمجال الإداري) .

التراخي التنظيمي :

– في المعجم الوسيط (مجمع اللغة العربية ، 1998): فتر، تأخر، تقاعس ، تباطأ وتباعد – تراخت السماء: أبطأت في المطر .

– في المعجم الرائد (مسعود،1992) : (ر،خ ،ي) .(مصدر ارخى) وتم التوضيح بالأمثلة: إرخاء الستائر (إسدالها وإنزالها) ، إرخاء الحبل (إلقاؤه دون شد) ،إرخاء اللحية (تركها تطول).

– في معجم اللغة العربية المعاصرة (عمر، 2008) : تراخى عن الأمر : تراخى في الأمر فتر وقصر وتقاعس ،تراخى في العمل .

والتعريف الاصطلاحي : الضعف في تشغيل الموارد المتاحة وعدم استغلالها الاستغلال الامثل في المدى القصير والطويل بما يؤثر على مخرجات المنظمة (Cyert & March, 1956).

التعريف الإجرائي : بالاستناد إلى أهم النظريات المفسرة للتراخي التنظيمي تقدم الدراسة التعريف الإجرائي التالي :

كميّة الهدر في ساعات العمل الرسمي دون تحقيق العمل المطلوب تحقيقه في الزمن المحدد له بأشكال التباطؤ والتكاسل واللامبالاة وتنفيذ الواجبات بصورة شكلية تبتعد بالمؤسسة عن إنجاز أهدافها المأمولة و يعبر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التراخي التنظيمي والمحدد بالمجالات الآتية (الشخصية ، أسلوب الإدارة ، الفاعلية والالتزام القيمي) .

حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدد الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية:

حدود موضوعية اقتصرت الدراسة على موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق .

حدود بشرية اقتصرت الدراسة على عينة من مدراء ومعلمي مدارس مديرية تربية قصبة المفرق ورؤساء الأقسام الإدارية في المديرية وهم قسم شؤون الموظفين ، التعليم العام ، دائرة الرقابة والتفتيش، التخطيط ، قسم الامتحانات ، وقسم الإشراف التربوي .

حدود زمانية الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية 2017/2016م.

حدود مكانية المنطقة التي تغطيها مديرية تربية قصبة المفرق .

المحددات يتحدد تعميم النتائج في ضوء الخصائص السيكومترية للأداة وموضوعية استجابة أفراد العينة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل جانبين الأول منها يتعلق بالأدب النظري والثاني يتعلق بالدراسات السابقة وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: الأدب النظري .

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بالرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي .

الرقابة :

لما تزايدت أعداد المدارس واتسع القطاع التعليمي وترافق مع زيادة مستمرة في أعداد الطلبة وأعداد الموظفين التربويين على اختلاف أدوارهم العملية ، واختلفت التركيبات الاجتماعية وما تأثرت به من تزايد السكان بسبب تدفق موجات اللاجئين على المجتمع الأردني عامة ، والضغط الكبير على المدارس الأردنية ، الأمر الذي ولّد صفوفاً مكتظة ، ودوام فترتين في المدارس وغيرها، تلازم مع ذلك مشكلات تحقيق وجود موارد إنتاجية تعليمية كافية لهذه المتغيرات من نواحي مادية ومالية وموارد بشرية كافية ، لذلك صار على القيادات المدرسية أن تتخذ قرارات موقفيه تتلاءم وظروف وضع المدرسة بحيث تضع أهدافا قابلة للتحقيق ، وعادة يكون هناك فترة زمنية بين تحقيق الأهداف والوصول إليها ، وهنا يبرز دور عامل النظام الرقابي الفعال في النظام التربوي المدرسي الذي يمكن المدراء من استباق التغيرات والتعامل معها بل والتكيف مع الحالة الجديدة والواقع الملموس (العامري والغالبي،2008).

أشار الطراونة وعبد الهادي (2011) إلى معنى لغوي للرقابة وآخر اصطلاحي ،ففي المعنى اللغوي: الرقابة ذلك الرقيب أو الحارس أو الحافظ أو رقيب النفس ، وفي المعنى الاصطلاحي: أنها تشمل الكشف عمّا إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية ، فهدفها الوقوف على نقاط الضعف والقوة مثل وجود الأخطاء ومن ثم محاولة علاجها والحد من تكرارها وتكون الرقابة على كل شيء سواء كانت أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع كما أن الرقابة لها شقان ، الرقابة الذاتية وهي تلك التي تنبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو مراقب رقيب على كل أعماله وسلوكه ، والشكل الآخر هو الرقابة الخارجية ، وهي مقدرة الفرد على ملاحظة ومتابعة الآخرين من قبل مرؤوسيه لغايات التوجيه وتصحيح التصرفات والسلوك.

ويضيف العامري والغالبي (2008) مفهوم حديث هو العملية الرقابية ، والتي تدل على أن الرقابة هي حالة مستمرة في كل أجزاء المنظمة ولا بد أن تكون منسجمة مع باقي الأنشطة والعمليات الإدارية ، ويبرز شريف (2003) ثلاثة أسباب لأهمية الرقابة ، هي البيئية، تعقد التنظيم والتراكم ،

فالبيئية التنظيمية المعاصرة تمتاز بأنها شديدة التعقيد والتغير لذلك فالرقابة هي أحد القنوات التي توصل المنظمة لحالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية، وتعقد التنظيم شمل النواحي الفنية والسلوكية بل وأصبحت أكبر من طاقة المدراء ومن الصعوبة السيطرة عليها ، فمن خلال الرقابة يستطيع المدراء متابعة مختلف الأنشطة مثل رقابة المخزون من المواد الأولية والميزانيات وغيره، والسبب الآخر هو خاصية تفاقم الأخطاء الصغيرة والتي إذا تركت تصبح كبيرة ومؤثرة تأثيراً بليغا.

وتأخذ الرقابة موقعها في دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة من ناحية موقعها بين الوظائف الإدارية ، فالرقابة تقوم بتعديل المهمات والأنشطة والواجبات والسلطات وكافة المسؤوليات (تنظيم) وإصدار التعليمات والتوجيهات(توجيه) ومن ثم تعود جهود المتابعة مرة أخرى لاكتشاف إذا وجدت أو ظهرت انحرافات مستجدة ، وتبدأ الدورة من جديد . (شريف،2003).

ويضيف شريف(2003) أن للرقابة أشكال ثلاثة ، يتعلق الأول بالرقابة السابقة وتختص بالمدخلات من البيئة ، والشكل الثاني هو الرقابة الجارية وتختص بالعمليات التحويلية والشكل الثالث هو الرقابة اللاحقة وتهتم بالمخرجات إلى البيئة

الرقابة السابقة أو تلك الرقابة الوقائية المانعة ، مهمتها منع حدوث ووقوع الانحرافات ، مثل منع العبث في أموال المشروع ، وتقوم بكشف مقدم للخلل قبل وقوعه ، أما التي تتم بعد تنفيذ العمل فهي رقابة لاحقة ومن الممكن ان تؤدي للتغيير في الخطط وسير العمليات .

كما توجد رقابة مستمرة ورقابة عارضة ، فالمستمرة رقابة دائمة على كافة أعمال المشروع ، والمؤقتة أو العارضة فطبيعة عملها محدودة كمراجعة لقرار بهدف الموافقة عليه ، والرقابة المستندية هي رقابة تعتمد على المستندات والسجلات ، وأيضاً الرقابة الشخصية هي الرقابة التي تستند على الملاحظات الشخصية (زويلف والقطامين، 1995).

تمر الرقابة الإدارية بخطوات ثلاث :

- تحديد المعايير الرقابية : وهي ما ينبغي أن يتم إنجازه وتحقيقه ، معايير عمل مثل كمية الإنتاج أو وحدات خدمية أو ساعات العمل أو تحديد وحدات نقدية وتكاليف محددة ، وهناك معايير نوعية مثل حسن المعاملة والروح المعنوية .
- تقييم الأداء: وهو قياس فعلي لما تم انجازه ومن ثم مقارنته بالمعايير الموضوعة
- تصحيح الانحراف : وهي آخر خطوة حيث تعنى بتحديد طرق وآليات تصحيح الانحراف أو الخطأ ومعالجته ، وفي تلك الخطوات يمارس عدد من الأساليب الرقابية مثل :

1) أساليب الرقابة الوصفية: مثل السجلات وبطاقات الدوام ،سجلات الزمن ، خريطة جانت، التحليل المخبري والرسوم البيانية .
2) الأساليب الميدانية : كالجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل بشكل دوري أو مفاجئ وتكون خاصة او عامة .
3) الأساليب الكمية : تحليلات مالية ونسب مالية مع الأساليب الرياضية والإحصائية للنشاطات ذات الطبيعة المالية او الاقتصادية .
4) التقارير : ومن الممكن أن تكون التقارير خاصة أو عامة ، دورية أو مخصصة (الزعبي،1995) .

بعد استعراض وظيفة الرقابة الإدارية بخطواتها وأشكالها وأهميتها تنظر الدراسة لمفهوم التراخي التنظيمي وهو من المفاهيم البحثية الجديدة في الإدارة التربوية وفق الآتي :

التراخي التنظيمي:

هو من المفاهيم المهمة التي تتعلق بطبيعة عمل التنظيم وما هو مطلوب منه لمختلف الأنشطة والعمليات التي تدور داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها وتحاول هذه الدراسة أن تتطرق لأهم التفسيرات لمفهوم التراخي التنظيمي وأثره على مسار العمل وتحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم ،وبالنظر إلى مجموعة من الباحثين وما ورد في المراجع الاقتصادية والإدارية حول هذا الموضوع .

تعود بداية الكتابات الأولى حول فكرة التراخي التنظيمي إلى العام 1938 على يد برنارد (Barnard, 1938) وجاء بعده سرت ومارش (Cyert & March ,1963)، وكان لهم الفضل في تقديم فهم أعمق وأوسع لكيفية عمل استراتيجيات المنظمة الداخلية والخارجية ، وكانت أفكارهم تنصب على التحليلات المالية وعوامل أخرى مؤثرة ، بحيث ينظر إلى منطق التشغيل الأفضل والتسيير المتوازن لأنشطة المؤسسة ، واعتبروا أن المصادر التشغيلية مهمة في المدى القصير والمدى الطويل ، حيث أكدوا أن التراخي في المنظمة هو الضعف في المصادر المُشغلة للمنظمة ، وهو المصادر غير الضرورية للأعمال التشغيلية العادية ، كما أن التراخي التنظيمي يستجيب للفرق بين المصادر الكلية المتوفرة والتي تضمن استمرار العمل التشغيلي الطبيعي وبين المطلوبات قصيرة الأجل وطويلة الأجل والتي تسمى المدفوعات الضرورية لكل المشاركين في تكوين وعمل المنظمة (Cyert & March ,1963).

وفيما يلي استعراض لأهم التعريفات التي اهتمت بالتراخي التنظيمي:

سرت ومارش : (Cyert & March ,1963)

يُعد تحليل الوفورات المالية والتدفقات المالية عند سرت ومارش المنطلق الرئيسي في التأثير على الابتكار والتجديد ، وأكدا ذلك في كتابهما السلوك التنظيمي للمؤسسة ، ومن وجهة نظرهما ان التراخي التنظيمي هو ذلك الفرق بين المصادر الكلية للمؤسسة والمدفوعات الفعلية .
أي أن التدفقات النقدية التي تغطي كل العناصر التنظيمية يجب أن تكون أعلى من ما هو مطلوب للتشغيل الفعلي لمصادر المنظمة ، وبموجب النظرية الاقتصادية التقليدية يكون التراخي صفراً عند نقطة التعادل والتوازن .

وقد دعم سرت ومارش فكرتهم بأمثلة تدل على إساءة التصرف مع المورد المالي للمؤسسة مثل توزيع حصص مالية عالية على المساهمين بما لا يتناسب مع حقيقة الوضع في المنظمة ،وضع سياسات تسعير لا تعكس الكلفة ، والمثال الأهم هو إعطاء الأجور لموظفين ليس للمنظمة حاجة في وجودهم (Cyert & March ,1963)

بورجيوز: (Bourgeois, 1981).

نظر بورجيوز (Bourgeois) للمصادر غير المستغلة في المنظمة واعتبر المصادر غير المستغلة هي الوفر أو التراخي وتضم مجموعة المصادر المحتملة للمنظمة
ويضيف بورجيوز (Bourgeois) عن التراخي في المنظمة بأن المنظمة مع الوفرة في المصادر تستطيع المناورة في استخدام المصادر أي أن تخرج المنظمة من حالة عدم الاستغلال إلى حالة التشغيل على النقيض من المنظمات التي تعمل على أعلى طاقة إنتاجية ممكنة من تشغيل واستخدام المصادر ، ومع وفرة المصادر تستطيع المؤسسة المناورة بمجال التدفقات المالية المحدودة أو العجز في قلة الموظفين .

يحدد بورجيوز أربع وظائف للتراخي التنظيمي :

1) هو دافع للمؤسسة لتقديم مبيعات أو خدمات أكثر .
2) يؤدي دور القرار المخادع أو القرار الذي لا بد منه مع الوحدات الفرعية التي تواجه صعوبة التحسين في الأداء .
3) يؤدي دور الميسر لتبني سياسات آنية قد تتخذها المنظمة لمواجهة طلب متزايد في فترة محدودة .
4) التراخي التنظيمي يعطي فرصة كبيرة لتبني السياسات والاستراتيجيات المناسبة .

كما يركز بورجيوز على المصادر الموجودة في المنظمة غير الضرورية لتسيير وتشغيل العملية الإنتاجية .

... أشكال التراخي التنظيمي عند بورجيوز (Bourgeois):

1) وفورات مالية غير مستغلة .
2) عدم استغلال للطاقة الإنتاجية المؤملة .
3) ساعات عمل غير مستغلة .

وتعتبر الوظيفيتان الأولى والثانية متعلقتان بالتوترات الداخلية للمنظمة بالعكس من الوظيفتين الأخيرتين وتتعلقان بالتوترات البيئية الخارجية .

شارفمان (Sharfman,1988):

انتبه شارفمان (Sharfman) إلى مُسببات التراخي التنظيمي وكيفية حصول التراخي مبتعداً عن التحليل وقياس التراخي ، ونظر في كيفية تطور التراخي ونموه .

حدد شارفمان ((Sharfman) ثلاثة جذور وأسماها أيضاً ظروف عامة رئيسية للتراخي :

1) الظروف البيئية .
2) خصائص المنظمة .
3) القيم السائدة في التنظيم .

وبذلك يضع شارفمان النطاق المحدد بصفة بعدين للتراخي التنظيمي هما البعد الداخلي والبعد الخارجي ، ويمثل البعد الخارجي التغييرات البيئية ، وفرة المصادر ، والهيكل القطاعي .

كما يمثل البعد الداخلي : الحجم ، العمر ، الأداء، التكنولوجيا ، والثبات الداخلي .

وبالنسبة للقيم التنظيمية : فهي مثل الرغبة الجماعية للأمان ،حيث تسود قيمة جماعية بهدف أمان عمل تشغيل المنظمة وفق المصادر المتوفرة بما يحقق الأمان لاستقرار عمل المنظمة.

مفهوم التراخي التنظيمي كمتغير خارجي وفق نظرية التبادل العقلاني :

نظرية التبادل العقلاني The Rational Exchange Theory

طورت فكرة اجتماعية بين المنظمات في القطاعات المختلفة للتبادل العقلاني ،عند أصحاب هذه النظرية ومنهم مك نيل (Nail,1988) ،مفترضين أن المؤسسات في المجتمع لها أهداف كبيرة متشابهة ، وهو ما يدفعهم للتعاون بدل تحقيق طلبات آنية قصيرة الأجل ، فعلا سبيل المثال العلاقات المتداخلة والتبادلية للمزودين والمستهلكين تصبح مفيدة لكل المنظمات

بمعنى وجوب الحذر من التراخي والوفرة في المصادر وتوزيعها بين المنظمات إذا نظرنا إلى قوة المنظمة ودرجة الاعتمادية أي أن منظمة تسود القطاع على حساب منظمات أخرى خصوصاً مع التذبذبات الخارجية ووجود تراخي ووفرة في المصادر (Nail, 1988).

قياس التراخي التنظيمي :

قياس التراخي التنظيمي وعلى اختلاف صوره من وفرة إلى ندرة المصادر إلى الهدر وسوء الاستخدام وبما يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمخرجات التنظيمية ؛ فان قياس هذا التراخي يشكل عملية معقدة من حسابات العمليات والمتغيرات المتداخلة للقياس ، ويحتاج من الباحثين طرح العديد من الأسئلة الإشكالية والمتعلقة بمحور القياس حسب أفكار مارينو ولانج (Marino&Lange,1983) ومحاولاتهما لوضع مقاييس للتراخي التنظيمي معتمدة على تعريف بورجيوزحيث الوفر في المصادر هو أساس ومصدر لاستغلال المصادر أو عدم استغلالها ، مع العلم أن تحديد قياس يعتبر مشكلة لأن المسببات فيه متعددة وله أشكال كثيرة مثل مدى التزام المؤسسة بسياساتها، دفع أجور لساعات إضافية غير مستغلة وانخفاض مستوى أداء المنظمة، وللحصر يجب أن يكون القياس في مسارين :

الأول: تحديد مستوى التراخي نسبة لمؤسسات أخرى .

الثاني: تحديد مستوى التراخي نسبة لفترة زمنية سابقة .

وقام مارينو ولانج(Marino&Lange,1983)ُ بوضع بعدين عمليين للقياس ، فإما أن يكون المقياس موضوعي أو ذاتي المنشأ ، والبعد الثاني هو مستوى التراخي من المنفعة المتحققة وهي إما نسبية أو مطلقة .

- المقاييس النسبية: وتسعى لقياس مستوى التغيير في التراخي في المصادر التي تواجهها المنظمة عبر الوقت . والسؤال الخاص بالمقياس النسبي هو:

هل زاد التراخي او نقص في هذه المنظمة عند المقارنة بفترة سابقة ؟

- المقاييس المطلقة: وهي تقيس الحد الأعلى أو الأقل من التراخي للمنظمة ، والسؤال الخاص بالمقاييس المطلقة :

أي من المنظمات في قطاع معين أو من مجموعة من المنظمات تعتبر الأعلى أو الأقل في التراخي التنظيمي ؟ .

التراخي في الموارد البشرية

أثبتت الأبحاث والدراسات لمجموعة من الرواد أن التراخي التنظيمي لا يكون في المصادر المالية فقط بل إن التراخي والوفر في الموارد البشرية يعد الأهم في التأثير على سير عمليات التنظيم وتحقيق مخرجاته المرجوة ، فقد يكون في شكل فائض من الموظفين سواء كانوا بخبرة ومهرة أو ليسوا مهرة بل التراخي في الموارد البشرية أخطر من التراخي في المصادر المالية (mishina & Pollok & porac, 2004).

النظرة إلى الموارد البشرية كمُحدد للتراخي التنظيمي :

- في نظرية المنظمة والتنظيم :

هنا ساد تعريف سرت ومارش(Cyert & March) ، وتعريف بورجيوز (Bourgeois) وقد سبق ذكرها .

- **وفق علم الموارد:**

أكدت النظرية أن التراخي في الموارد البشرية هو كمية مطلقة معينة من التغيير في الموارد البشرية لمستوى زيادة في أعداد الموظفين في العملية التنظيمية للمنظمة خلال مضي الزمن (Bourgeois, 1981).

- **نظرية الوكالة Agency Theory:**

وهي نظرية تتعارض مع نظرية المنظمة في النظر إلى المصادر البشرية ، فهي تنظر إلى المؤسسة بكينونة شرعية مستقلة فيها أهداف متضادة بين الإداريين والوكلاء ، وأصحاب نظرية الوكالة يفترضوا أن الإبقاء على المصادر بحالة التراخي سوف يكون مفيدا فقط للمدراء والقادة الذين يلعبون دور الوكيل الإداري وليس الإداري الحقيقي الفعال ، حيث من الممكن ان يطبقوا استغلال زائد للمصادر أو نمو سالب للمشروعات

وأضافوا أن أسباب التراخي في المصادر المتاحة تؤدي إلى مشكلة الوكالة وتسبب انخفاض الفعالية، وتعرض للمخاطرة وتقلل أداء المؤسسة (Jensen & Mackling,1976).

- **النظرة وفق نظريات السلوك التنظيمي:**

أكدت معظم الدراسات السلوكية للموارد البشرية أن العلاقة بين التراخي في الموارد البشرية وأداء المنظمة هي علاقة متناقضة وتختلف ضمن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة البحثية التي تعالج الموضوع .

- ومن الممكن أن يقاس التراخي في المصادر البشرية لمؤسسة معينة بالمقارنة مع المعدل القطاعي نسبة لظهور مؤسسات جديدة لنفس القطاع ، حيث بعض المؤسسات يوجد بها تراخي في الموارد البشرية أكثر من معدل القطاع النظير لها (Marino & Lange ,1983).

- **تراخي الموارد البشرية المطلق :**

مع وجود العدد الحقيقي من الموارد البشرية اللازم لتشغيل عملية إنتاجية محددة ، يوجد عدد آخر من الموظفين عادةً موجودين في المنظمة ة هم غير ضروريين لأداء العملية التشغيلية المطلوبة ، وبالتالي مع تحديد العدد المناسب تظهر وفورات في الموارد لبشرية أعلى من النسبة

الفعالة للعملية الإنتاجية ، ويكون لهذا آثار سيئة على المنظمة في المدى القصير والطويل ، وهي قيم مطلقة للوفر تتعامل المنظمة معه بثلاث طرق :

1) تقليل الحجم
2) الاحتفاظ بالزيادة
3) زيادة الإنتاج .

وبالنسبة لنظريات الابتكار والتجديد ، أن المدراء الطموحين يحاولون تحفيز استخدام الوفرة في المصادر لإمداد وتوسيع مؤسساتهم والدخول في أسواق جديدة او سلع جديدة وذلك بهدف تامين عوائد عالية على الكلفة الإنتاجية (Cheng & Kesner, 1997).

– تراخي الموارد البشرية النسبي :

يؤكد بورجيوز (Bourgeois, 1983) أن المصادر البشرية النسبية تقوم بستر مشكلة الانحرافات في الرقابة الإدارية على التوسع في العملية الإدارية ، وهي تخفض عدد التعيينات الجديدة والتي تؤدي إلى الوفرة في التكاليف وتزيد من الأداء المرغوب ، ويضيف بورجيوز إن تعيين مدراء جدد في المؤسسة لا يعاكس اتجاه المدراء الحاليين الذين سيدربونهم ويدمجوهم في العمل ، فالمدراء يستغلون وقتهم وجهودهم وينوعون في اتجاهاتهم للعمليات الإنتاجية ويركزون على نوعية التعيينات والاستخدامات الجديدة وينقلوا لهم خبراتهم ومعرفتهم .

إن النسبية في تراخي الموارد البشرية هي مربوطة بالعملية الإنتاجية قيد التشغيل ، وبالتالي الزيادة في الموارد البشرية تكون عالية ومكلفة وغير مرغوبة .

كما تظهر المحددات الهيكلية ، وهي تلعب دورا في تحديد إمكانية تعريف واستعادة التراخي النسبي، فهو من الصعب تخفيضه حيث يؤدي إلى المزيد من النفقات .

أقسام التراخي التنظيمي :

تقسم أجزاء التراخي التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين :

أولا: على مستوى المنظمة .

ثانيا: على مستوى العمليات .

العوامل على مستوى المنظمة هي الوضع المالي، المنتج ، العميل ، الأعضاء في المؤسسة ، الوقت ، الأهداف والمواعيد النهائية والقيادة والحاكمية .

أما العوامل على مستوى العمليات فهي تفاعلات وتأثير العميل ، الرقابة الإدارية ،المنتج بصورته النهائية وكفاءة الموارد البشرية (Anders,2004).

أوجه المقاربة إلى الواقع التربوي :

أ. لقد كانت تحليلات سرت ومارش (Cyert & March ,1963) ومعالجتهم للتراخيات المالية منطقية من ناحية مالية المدرسة حيث يخصص لكل مدرسة مقدار مالي سنويا ليتم إنفاقه وفق حاجات المدرسة اليومية ، وتكون هذه النفقات خاضعة لنظام الفواتير والصادر والوارد مما لا يخفى على أحد ولكن من الملاحظ أن كثير من المدارس ونتيجة للضعف الإداري لا تقوم بإنفاق الجزء الخاص بها وتدوره للسنة القادمة (وهذا من ملاحظات خبرة الباحث في الميدان التربوي).

فكثيرا ما تحتاج المدرسة إلى ورقيات وأحبار وإصلاحات بسيطة ولكن لا يتم توفيرها إما بتقاعس الإدارة أو بعدم استجابة المديرية لهذه الطلبات.

ومن ناحية أخرى على المقياس النسبي للتراخي نجد أن مدارس تأخذ حصة مالية أكبر من مدارس أخرى مما يجعل المدرسة تستفيد على حساب مدارس أخرى .

وبالنسبة لنظرية الوكالة أو القوة: وجود معلم زائد في مدرسة بسبب عودته من الإعارة الخارجية أو عودته بعد إجازة مرضية طويلة حيث يبقى لفترة طويلة يتقاضى أجراً دون أن يكون له عبئ دراسي أو واجب يؤديه ،بل هناك إداريون برتبة زائد نتج وضعهم كإداري زائد بسبب العودة من الإجازة أو بسبب دمج بعض المدارس .

وفي مقابلة الباحث مع أقسام التربية أكدوا أن تعاملهم مع هذه الحالة يتم مباشرة ودون تأخير نهائيا (أي أن التراخي في هذه الحالة يعود إلى مدى استجابة الإدارة في التبليغ عن وجود هذا الموظف وفي حالة الإداري صعوبة توفير شاغر إداري بشكل فوري) .

رأي (Cheng &Kesner, 1997) حول العدد الأقل من العمال اللازم للعملية التشغيلية : ثبت بالأمر الواقع أن المدارس التي بها قيم حاسوب أو قيّم مختبر أو مساعد إداري لا يعطون الحصص التي يجب أن يعطوها بموجب ما هو مخصص لهم في التخطيط التربوي.

مثال : لو فرضنا عشر مدارس بها قيّم حاسوب أي ستون حصة – لكل قيّم ست حصص، هذا يعني نصاب حصص لأربعة مدرسين حاسوب : إذاً مجموع التراخي هنا ستون حصة، وهذا لقيم الحاسوب فقط . وعدد الحصص غير المفعلة المفروض أن يعطيها المساعد الإداري هي بنفس الطريقة .

استفادة وزارة التربية والتعليم من وفوراتها في محاولة لتقليل فجوة الهدر في المصادر لديها وذلك على المستوى القطاعي متفقاً ذلك مع أبحاث شنج وكسنر (Cheng & Kesner, 1997) حيث قللت الحجم لعدد المدارس لنفس المستوى من الصفوف واستغلت الفائض في عدد المعلمين في أماكن أخرى للخدمة التربوية ومثال ذلك مباشرة هو عملية دمج المدارس .

ومن التراخي على مستوى تطوير المنتج أيضاً جاء متفقا مع أبحاث أندرس (Anders,2004) وتفاعلات ورضا العميل ،وهو ولي الأمر على المستوى القريب والمجتمع عامة ، فكثيرا ما نجد ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور خصوصا في مجتمع المدينة والمدارس الكبيرة.

أما على مستوى الأعضاء في المدرسة فكثيرا ما يتذمر المعلمين وعدم رضاهم من الازدواجية في المعاملة والتهميش عند إعداد القرارات وخصوصا البرنامج الدراسي وتوزيع الحصص أي عدم العدالة التنظيمية ، ومن ناحية الطلبة فلا يوجد أي قانون رادع لتسرب الطلبة وغيابهم مع وجود تراخي إداري في محاسبة الطلبة خوفا من المواجهة مع المجتمع المحلي والأهالي ، وبالنسبة للإداريين فلا يزال يوجد نسبة من الإداريين غير المؤهلين إدارياً وقياديا لقيادة المدرسة من الناحية النظرية أو العملية فقد أصبحوا مدراء وقادة بالارتقاء بالسلم الوظيفي .

عامل الوقت : كثيرا ما ينتهي الفصل الدراسي ولم يكمل بعض المعلمون مقرراتهم الفصلية ويضطرون إلى أخذ حصص إضافية لإنهاء المادة الدراسية .

البعد القطاعي : ومن المقاييس المطلقة التي تهم الدراسة وضع مخرجات المدرسة على المستوى العام لنفس المستوى من المدارس بين عدد من المدارس – وخير مثال هو عدد المدارس التي لم ينجح بها أحد .

لأن النجاح أمر واضح للجميع ومن السهل عمل إحصاء لهذه المدارس والتي بلغت ست مدارس من أصل ثماني وعشرين مدرسة في قصبة المفرق بنتيجة لم ينجح احد .

إن فكرة التوثيق والرجوع إلى مقاييس كمية تحدد التراخي في أداء العوامل التنظيمية هي مشكلة بحثية لا تخفى على باحث ، فهي تعترض عمليات البحث لصعوبة الحصول على المعلومات التفسيرية الدقيقة أو التقريبية، وهذا ما يفسر قلة الأبحاث والدراسات الخاصة بتحديد التراخي التنظيمي .

متغيرات مُؤثرة في التراخي التنظيمي :

تحدد الدراسة متغيرات مؤثرة في التراخي التنظيمي هي أسلوب القيادة ، فاعلية القيادة ، القيم التنظيمية (الالتزام القيمي) والشخصية وتربط بين المتغيرات والرقابة الإدارية وفق الآتي:

أسلوب القيادة :

يعد الأسلوب الإداري والقيادة العامل الأول في نجاح المنظمات لأنها تهتم بكل العناصر التنظيمية وخصوصا الموارد المتاحة وتركز على المورد البشري الأكثر أهمية والذي تعتمد عليه باقي الموارد الرافدة لسير العمليات الإنتاجية ونجاح التنظيم .

القيادة :

تُعد القيادة من الركائز الأساسية لنجاح الإدارة التعليمية ، فهي العنصر المؤثر في كل ما هو داخل المؤسسة التعليمية وعلى سبيل المثال يورد العميان مجموعة من تعاريف القيادة ومنها :

" القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق الهدف "

"عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف".

" فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة ".

"إن القيادة عبارة عن عملية نفسية لتوجيه التابعين " (العميان،2013) .

"الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات(عطوي،2014).

ووجد ان التعريفات تشترك في معظمها بالتالي :

- يمارس القائد التعليمي سلطات وقرارات .
- يجب توفر صفات شخصية معينة للقائد التعليمي
- يريد القادة الوصول لأهداف معينة
- تؤثر في مجموعات منظمة من الناس
- تفجر طاقات الأفراد للوصول إلى غايات معينة(عطوي،2014).

وتتخذ القيادة التعليمية أساليباً مختلفة في تأثيرها وتعاملها مثل :

1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) :

وهو الأسلوب لتسلطي المتفرد بقراراته وإشرافه على العمل يقترب من النزعة الفردية ويبتعد كل البعد عن المشاركة الجماعية ، وهنا يظهر انخفاض الروح المعنوية والاضطرابات وضعف التماسك ويقل الاندفاع للعمل .

2- أسلوب القيادة غير الموجهة :

يقوم هذا الأسلوب على عدم وجود قائد واحد بل إن كل عضو في المنظمة هو قائد ، وهو يصلح للبيئات العلمية عالية التخصص ، وكل قائد في التنظيم يعمل بأحسن صيغة ممكنة لتأدية العمل دون أدنى حد من التوجيه أو تداخلات من القيادة في عمل الموظفين .

3- أسلوب القيادة الديمقراطية :

أسلوب يتيح فرصة التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار وتقاسم المعلومات وإتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين (العامري والغالبي ،2008) .

وتبرز أهمية القيادة إذا ما حددنا الخصائص الإدارية للبيئة التعليمية والتي تعد من أوسع المجالات الإدارية وتبرز القيادة الناجحة فيها بشكل واضح ، ويوضح عطوي عدد من الخصائص كالتالي :

ضرورتها الملحة ، المنظور الجماهيري ، تعقد الوظائف والفعاليات ، تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية ،التأهيل الفني والمهني للعاملين، النتائج التربوية يصعب قياسها والتحكم النوعي، فهي بيئة مؤسسية تفاعلية ذات طابع المسؤولية الاجتماعية والنتائج المرجوة دائما(عطوي،2014).

والناظر في خصائص الإدارة التعليمية مع تنوع بيئة المدارس ووفرة وندرة مصادرها يدرك الحاجة المُلحة لقائد تربوي يُقدر أهمية المصادر في إدارته وقيادته للمدرسة ، وترى هذه الدراسة أن القيادة مع نظريات المدرسة الظرفية هي الأكثر تقاربا مع القائد التعليمي المدرسي لقيادته فكثرة عناصر التنظيم المدرسي والتنوع وتغير البيئات الجغرافية ووجود مجتمعات المدينة والبادية كل ذلك يعطي أهمية للقيادة الظرفية والتي أكثر قدرة على التعاملات الموقفية ولمختلف الظروف .

المدخل المتكامل في الإدارة :

إن وجود مصادر متاحة بين يدي القيادة المدرسية تؤهلها من التنسيق بين كل العناصر التنظيمية لديها سواء كانت مصادر بشرية أو مصادر غير بشرية ، وليتسنى للقائد قيادة مدرسته يجب أن يتحلى بإطار إداري فكري يتفق مع فكرة ندرة المصادر أو وفرتها في مدرسته ،أي إذا كانت الظرفية تلعب دورا كبيرا في الإدارة فمن الضروري للقائد الناجح أن يتكيف في إدارة هذه المصادربما يتوافق والاستخدام الأمثل للمصادر آخذاً بعين الاعتبار المرجع الإداري الأفضل وهذا ما يعرضه نموذج المدخل المتكامل في الإدارة :

حيث يقدم النموذج أربعة نماذج للإدارة هي نموذج النظم المفتوحة ، نموذج الموارد البشرية، نموذج الإدارة العلمية ونموذج عملية الإدارة وفق الآتي :

أولاِ : نموذج الإدارة العلمية:

يهتم ويركز النموذج العلمي بأعلى مستوى من الكفاءة وتحديد أفضل طريقة لأداء العمل ، بغرض الاحتفاظ بالتكلفة عند حدها الأدنى ، وهو يستهدف رضى العملاء (تركيز خارجي) من خلال إنتاج السلعة بأفضل وسيلة وبأقل تكلفة .

ثانيا: نموذج عملية الإدارة :

هنا يهتم النموذج بالعمليات الداخلية للمنظمة باستخدامها إجراءات فعالة تحقق التنسيق والرقابة على الأعمال وبتحقيق ذلك تصبح المنظمة أكثر استقراراً والتنبؤ أكثر دقة ، ويهدف النموذج إرضاء المديرين وليس العملاء كالعلمي ، ويسهل نموذج الإدارة على المديرين الحكم على الإنتاجية ويبين لهم متى يمكن التدخل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

ثالثا: نموذج الموارد البشرية :

يركز على المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة ويكون هذا الاهتمام بتنمية روح التعاون وروح الفريق بين العاملين ، مما يزيد ارتباطهم بالمنظمة أكثر ، ويكون اهتمام النموذج الأول إرضاء العاملين لأنهم ليسوا موارد فحسب بل من أكثر الموارد كلفة .

رابعا: نموذج النظم المفتوحة :

يؤكد النموذج على قدرة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات الخارجية وذلك من خلال المعلومات المرتدة من القوى الخارجية بطريقة خلاقة، وهو يدعو إلى المبادرة في تحسين طرق الإنتاج التي تمكن من المنافسة بصورة مستمرة، وهو يهدف إلى إرضاء أصحاب المصلحة في التنظيم مثل حَمَلة الأسهم ، حيث أن بقاء المنظمة يتوقف على مدى قدرتها في التكيف مع القوى الاقتصادية والتنافسية والاجتماعية .

هناك فروقات بين النماذج الإدارية بالصورة التي تم توضيحها ، وهي تعكس التحديات الهامّة التي يواجها المديرون بصورة يومية مستمرة ، ومن بين هذه النماذج لا نجد نموذجا جيدا طوال الوقت أو سيئا بصورة دائمة ، إلا أن المدير والقائد الفعال هو الذي يستخدم نماذج مختلفة لإنجاز عمله طبقاً لما يتطلبه الموقف الإداري المعَين (شريف ،2003).

الكفاية (efficiency) الفاعلية التنظيمية (Effectiveness):

القيادة تنظر إلى المدخلات التي تدخل داخل منظومتها بعين التفحص والتشخيص في ما هو موجود وما هو مطلوب وفي كيفية استخدام هذه الموارد بطريقة صحيحة تؤدي إلى خدمة وتحقيق الطموحات والأهداف المرجوة ، هنا ترتبط الكفاءة والفاعلية بمجموعة من المؤشرات التي تحدد مدى فاعلية التنظيم وسميت مداخل في دراسة وتحليل الفاعلية .

وهناك شبه كبير بين ما يحدث في القطاع التربوي وما يحدث في العمليات الإنتاجية للمصانع ، حيث يعتمد الإنتاج في المصانع من ناحية كميته ونوعيته على عدد من العناصر مثل:

- التخطيط الجيد لكل ما يتعلق بوسائل الإنتاج وأساليبه وما يحتاج إليه من قوى عاملة مؤهلة ومدربة تدريبا جيد.
- مراجعة عملية الإنتاج وتطويرها والعمل على تحسينها وتطويرها
- الاهتمام بنوعية الإنتاج ومدى ملاءمته للسوق المحلية والخارجية (الرشدان،2015،ص237).

وتعرف الكفاءة بأنها نسبة العمل النافع الناجح إلى الطاقة التي أنتجته وهي نسبة المدخلات إلى المخرجات ، وان هذا المفهوم يطبق في الأعمال المتصلة بالآلات أو العضو الأساسي الكائن البشري ،وهي القدرة على إنتاج وتحقيق تأثيرات مطلوبة بأقل جهد ووقت وهدر (حجي ،2001).

ويعرفها العكيلي بأنها إنتاج الوحدة الاقتصادية لمستوى معين من الإنتاج عند أدنى مستوى من التكاليف (العكيلي ، 2001) .

والفاعلية (كمفهوم) تختلف باختلاف المؤشرات والمداخل المتبعة لدراستها في تأثيرها على التنظيم والمنظمة وهناك مرتكزات نظرية للتنظيم مثل تصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل فيما بينهم .

حيث هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها ، وفي بدايات مفهوم الفاعلية في الظهور كان ينظر لها على أنها تحقيق الأهداف المتوخاة من التنظيم في فترة الخمسينات ، فبقاء التنظيم كان مؤشرا على فعاليته ، وإلى السبعينات تغير المفهوم وشمل جزئيات مثل الروح المعنوية ومعدل حوادث العمل ونسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي (القريوتي ،2015)

وفي ما يتصل بتحليلات التراخي التنظيمي ، نقدم النموذج النظمي والنموذج الثلاثي الأبعاد للفاعلية التنظيمية كما أوردها القريوتي (القريوتي ،2015) .

– النموذج الثلاثي الأبعاد للفاعلية التنظيمية : (The competing – values approach):

هذا الأسلوب يفترض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع ، فليس هناك إجماع على الأهداف أو أولوية تحقيقها لأي تنظيم ، ويرى آخرون أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم ،فالتنظيم يرتب مجموعة من المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة ،ومن الممكن أن تتعارض معايير الفاعلية التنظيمية وعلى سبيل المثال ، يتعارض مبدأ المرونة المهتم بالإبداع والتكيف والتغيير ، مع مبدأ معيار الرقابة الذي يستلزم الثبات والاستقرار والقدرة على التنبؤ، وهناك تعارض

بين التركيز على العاملين أو التركيز على إنتاجيتهم وانجاز الأهداف التنظيمية ، وتعارضا آخر ممكن هو التركيز على الأهداف طويلة المدى أو الآنية قصيرة المدى.

القيم والمعتقدات التنظيمية :

1- ماهية القيم وأهميتها :

القيم التنظيمية تتخذ عدة أشكال وصَفتها التعاريف وصفا تنظيميا وهو متشابه في معظمها، مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فالقيم لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك (رويح والسالم،10،1999) .

وهي اعتقاد راسخ بان التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة اخرى متاحة أو ان اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح (عبد الوهاب،2004)، ويعرفها العميان(2013) بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات، وهناك وجهات نظر تربط بين القيم واتجاهات العاملين ، حيث أن ظهور القيم يكون بتفاعل الاتجاهات وتداخلها وهو ما أكده إيزنك أن تفاعل الاتجاهات وخضوعها لعمليات الانتقاء والتعميم يؤدي إلى نتائج سلوكية متوافقة وتتحول إلى قيم(العميان،2013).

حيث تتحولمشاعر الأفراد المترافقة مع تكرار السلوك إلى قيمة تنظيمية تسود الأفراد وتؤثر في الجماعات لذلك وجد فرق بين القيم والأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية ، فالقيم هي المنعكسة أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل المساواة بين العاملين والاهتمام بالوقت ، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية ومنها أهمية المشاركة في صنع القرار ، المساهمة في العمل الاجتماعي ، والأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية ،

بينما الأعراف التنظيمية ، معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ومنها عدم تعيين أخوين بنفس القسم ،عدم تعيين المتزوجين من أجنبيات أو من يدينون دينا معينا ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع (المدهون والجزراوي،1995).

من الأمثلة التي تدل على أهمية القيم التنظيمية مفهوم التنافس ، وهو يحتل مع الاهتمام بالوقت سلم الدرجات العليا في القيم في المجتمعات المتقدمة ، وعلى النقيض لدى المجتمعات الأقل تقدما حيث تركز على الانسجام والتآلف وتغليب رأي الجماعة على رأي الفرد ، بينما الوقت

في المجتمعات المتقدمة هو مورد إنتاجي رئيسي يستثمر بشكل كفؤ وفعال بينما يتم التعامل مع الوقت بطريقة أقل كفاءة في المجتمعات الأقل تقدما(القريوتي، 1993).

وتتعدد مصادر القيم وهي لا تأتي من فراغ ومن أهم مصادر القيم :

- التعاليم الدينية : وهي مجموعة التعاليم السماوية ويمثل الالتزام بها قيما إيجابية للفرد والجماعة .
- التنشئة الاجتماعية تعكس البيئة الاجتماعية اهتمامات الأفراد ، فمثلا الاهتمام بالمال والماديات يكون اكبر كلما كانت المجتمعات متقدمة أكثر بينما المجتمعات الأقل تقدما تهتم بالفرد بشكل اكبر من المال والمادة .
- الخبرة السابقة: خبرة الأشخاص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها الأشخاص للأشياء ، فالشخص الأمي يعطي أهمية كبيرة للعلم ويحاول أن يعلم أبناءه أفضل تعليم .
- الجماعة التي ينتمي لها الفرد :

تظهر قيم جديدة للأفراد بتأثير ضغوط الجماعة ، فالأفراد الذين نشئوا تنشئة دينية تتغير معتقداتهم بالتقارب مع جماعات لا ترتبط بالقيم الدينية وتنعكس على سلوكاتهم (القريوتي،1993).

ويورد حسن (1999) الميزة الخامسة للشركات المتميزة هو التثبت بالقيم الداخلية وعناية تلك الشركات بالقيم التي استطاع بها قادة هذه الشركات إيجاد الإثارة والحماس من خلال الاهتمام الشخصي للمدير ، والاتصال المباشر حتى أدنى مستويات التنظيم ، ويؤكد أن المهم هو طريقة طرح القيم على العاملين مثل فكرة استخدام الرمز الاجتماعي في القصص والأمثال ، فحتى تتحقق *الفاعلية* لا يجب قصر عملية التذكير بهذه الأمثال والأساطير على الاجتماعات والمناسبات والاحتفالات الرسمية ، فهي عملية تحتاج إلى الاندماج في تدفق اتخاذ القرارات اليومية .

إن المحتوى المحدد لنظام القيم في الشركات المتميزة هو أيضا ضيق جدا في نطاقه ، وفي احتوائه عددا محدودا من القيم الأساسية :

- الاعتقاد بان تكون الأفضل
- الاعتقاد بأهمية تفاصيل التنفيذ وكمال الانجاز
- الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد ، لكل منهم هويته
- الاعتقاد بالجودة والخدمة الراقية
- الاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملين مبدعين مطورين ، مع القناعة بدعم الفشل، متى حدث .

- الاعتقاد بعدم الرسمية لدعم الاتصالات .
- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح (حسن ، 1999،ص473).

بعد الشخصية والذات :

أ- الشخصية:

القيادة الفعالة في أي تنظيم هي التي تعلم جيدا من هم الأشخاص الذين تتعامل معهم والمقصود هو طبيعتهم الشخصية ومن ثم طبيعتهم الشخصية الموظفة في دور ومهمة وظيفية معينة فهم جسد وروح في بيئة عملية أو إنتاجية ، ويورد الطجم والسواط (2003) تعريفا للشخصية متفقا مع هذه الأفكار هو :

" الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة " .

من هنا يمكن تحديد محددات الشخصية الإنسانية :

1) وهي خارجة عن قدرة الفرد مثل البنية الجسمانية ، جاذبية الفرد والمزاجية.
2) البيئة : وهي مجتمع الشخص القريب منه والمؤثر فيه مثل الأسرة والأصدقاء
3) الموقف : لا يجب النظر للشخصية كمحدد ثابت ، لان الظروف الموقفية في حياة الإنسان متغيرة ومتفاوتة وتؤثر في بناء شخصية الفرد.

فشخصية الإنسان تحددها ثلاثة أركان رئيسية هي :

- التميز : أي اختلافها من شخص لآخر يميز الشخص عن غيره.
- الحركية: وهي نتاج للعلاقة الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة المحيطة به أي بمعنى آخر نتيجة التفاعل الاجتماعي المستمر .
- الشمول : فالشخصية تنظم صفات الفرد وخصائصه جميعا وتنظمه لاستعداد للسلوك وفي المواقف المختلفة (حياني وخوبش،1997).

تم تفصيل تفاعلات الشخصية وفق نماذج تصف كيفية تجاوب الشخصية لما يجري حولها، وأول النماذج ، نموذج وصف بالصندوق الأسود وهو النموذج الفردي في الاستجابة للمثيرات ويحدد هذا النموذج مكونات ثلاثة هي المثير، مكونات الفرد والاستجابة أو السلوك.

أن المتغيرات الداخلية للفرد ليست كافية لتفسير سلوكه ويجب النظر إلى متغيرات أخرى في الظروف المحيطة به مثل الجو الاجتماعي للعمل ، نمط القيادة ، وأساليب المشرفين ونوعية الزملاء في العمل ، حيث ننظر للسلوك بعاملين هما :

التكوين النفسي الذاتي للفرد والجو المحيط – الفرد الآخر – أي إنسان يتصل بالفرد ويؤدي إلى تغيير في السلوك وتعديل للفرد الأول.

ثم تأتي فكرة اختيار الفرد للسلوك المتوازن ، وهو عبارة عن محصلة تفاعل ناتج التماثل أو التقارب بين ما يعتقده الفرد عن ذاته ومع الواقع والكيفية التي يرى بها الآخرون فرد ما (المدهون والجزراوي، 1995).

الالتزام التنظيمي :

التراخي في القطاع التعليمي قد يرتبط ارتباطا وثيقا بفكرة التزام الموظف في عمله ، من ناحية طبيعة أداء مهمته الموكلة إليه في الوصف الوظيفي سواء الإدارية أو التعليمية ، كما أن بعض الموظفين يُبدون رغبة قوية تجاه أي فرصة عمل بديلة عن القطاع التعليمي ، ومن المؤشرات على ذلك التقيد بوقت الدوام والانصراف ، الغياب ، دوران العمل وعدد الطلبات الكبير المطلوب دائما من المعلمين كتنقلات داخلية وخارجية ، وقد أكدت المقابلات مع رئيس قسم شؤون الموظفين في مديرية تربية قصبة المفرق على هذه المؤشرات ومنها على سبيل المثال ولبداية العام الدراسي 2016-2017 ، (50) طلبا للنقل الخارجي للإناث ، (114) طابا للنقل الخارجي ذكور، وللنقل الداخلي للإناث فقط (471) ، وفي موضوع ترك العمل إلى وزارات أخرى :

فعندما ورد طلب لإمكان استقطاب معلمين للعمل في دائرة الأحوال المدنية تقدم عدد كبير جدا، إلا أن الذين انطبقت عليهم الشروط كانوا فقط (13) .

أنواع الالتزام التنظيمي:

حدد مير والن(Meyer&Allen,1991) ثلاثة أجزاء رئيسية للالتزام التنظيمي ، وكانت كالآتي:

1- الالتزام العاطفي والوجداني Affective Attachment :

وهو التزام متماسك ومتجسد في المنظمة حيث يتمسك الفرد بمجموعة العمل في المنظمة ويشعر أن تركهم فيه خسارة له ، وهو المدى النسبي لقوة تعريف الشخص لنفسه في المنظمة أي رؤية نفسه من خلال الآخرين .

2- الالتزام والتكلفة ، الالتزام المستمر Perceived costs, continunce :

في هذا النوع الموظف يتمسك بعمله نظرا للتكاليف المترتبة على تركه للعمل ، فيشعر الموظف بانه إذا ترك عمله سيواجه مشكلات مادية بقاءهُ في عمله يُغنيه عنها .

3- الالتزام كتعهد من الموظف Obligation :

يؤكد ميير والن أن الموظف يكون التزامه مع مؤسسته بشكل تعهد منه للبقاء في منظمته بغض النظر عن التعزيزات والترقيات والرضا لديه على مدار خدمته في المنظمة (Meyer&Allen,1991).

أهم تقسيمات الالتزام التنظيمي :

تتفق هذه الدراسة مع تقسيم كانتر (1968) للالتزام التنظيمي المشار إليه في درويش(2008) في نظرية الالتزام ، فهو من التقسيمات المتوافقة مع هذه الدراسة وهو كالتالي :

- الالتزام المستمر ، وهو استمرار الفرد في وظيفته .
- الالتزام المتماسك : مجموعة ارتباطات الفرد بالجماعة
- الالتزام بالرقابة : وهو تمسك أعضاء المؤسسة بقيم المؤسسة وقواعدها بالطريقة التي يكون فيها إطاعة السلطة والتوحد مع السلطة كضرورة أخلاقية وأدبية .

النموذج الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي :

يوضح درويش(2008) أن تطورات الأشكال التنظيمية انتهت بإضافة ميير والن (1991) البعد المعياري بحيث يصبح الالتزام التنظيمي بعدا واحدا يتألف من الوجداني والمستمر والمعياري وتكون نتيجة حاصل الخبرات والتجارب المتوفرة لدى الموظف في مؤسسته خلال خدمته فيها وهي تشكل انعكاسات مختلفة على سلوك العمل ، مع ملاحظة أن مفهوم النموذج هو مفهوم مركب ومعقد ويخص كل شكل بمميزاته وصفاته ، كما أن النموذج يساعد في فهم دراسات الالتزام في موضوعات مختلفة مثل الالتزام المهني، الالتزام إلى جماعات العمل والالتزام للنقابة وغيرها (درويش ، 2008) .

ثانياً : الدراسات السابقة :

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

هدفت دراسة إينز (Enz.,1988) محاولة الكشف عن العلاقة بين مدى انسجام دور القيم التنظيمية وقوة المؤسسات المتعددة الفروع ، ركزت الدراسة على الاحتمالية للظروف الاجتماعية والموقفية للظروف التنظيمية لتوضيح التشابه بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالإدارة العليا للفرع ، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات وأداة الإستبانة لعينة من مؤسستين الأولى تتألف من (365) موظفا غي (15) فرع والثانية شركة الربوتات وتتألف من (15) دائرة (و16) مديرا حيث كل فرع يضم عشرة موظفين وتم الاستجابة للأداة بنسبة عالية ، توصلت دراسة المقارنة بين المؤسستين أن التشابه كان عاليا بين المؤسستين كمؤثر منفرد في القوة التنظيمية على خلاف المتوقع وهو قوة إدارة الفروع .

هدفت دراسة الكوفحي (1999) التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، واخذت عينة عشوائية من (11) مديرية بلغت (449) فرداً ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والتحليلات الإحصائية المناسبة ، وتوصلت الدراسة لوجود أثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية والحوافز على الأداء الوظيفي الفعال وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروقات إحصائية لمتغيرات المؤهل والخبرة ووجود فروق لمتغير الجنس لكل مجالات الدراسة ولصالح الذكور .

كما سعت دراسة براتيما (Pratima,2003) للكشف عن تطور طبيعة الموضوعات البيئية في مؤسستين في الوقت الحقيقي للعمل خلال فترة زمنية سنة واحدة ، واستخدمت الدراسة الملاحظات المباشرة ،المناقشات الجماعية والفردية مع أعضاء المؤسسات والوثائق المشتركة المؤسسية اللازمة وذلك لوضع منظور نموذج للموضوع الرئيسي المشترك بين المؤسسات ، عرّفت الدراسة عوامل مؤثرة مثل المدى ،الحجم وسرعة استجابة المؤسسة للموضوع المعني الذي تريد المؤسسة تحقيقه ، تلقي الدراسة الضوء على سؤال هو ما الموضوع الذي يؤثر في المؤسسة أو لا يؤثر ؟ ووجد عاملان يؤثران في سرعة استجابة المؤسسة للموضوع المعين هما اهتمامات الأفراد والقيم التنظيمية وكان المؤثر الذي يتخذ دور البطولة هو اهتمامات الأفراد ، بينما القيم التنظيمية وجدت بدور استراتيجي ، وبذلك فإن أي موضوع تهتم به المؤسسة لا يمكن أن ينفذ دون العاملين المؤثَرين، وتوصلت الدراسة إلى أن إحجام الأفراد ووجود تراخي في اهتمامات الأفراد وتراخي تنظيمي كفائض في الأفراد في المؤسسة سوف يؤدي إلى ضعف التأثير من ناحية عامل اهتمام الأفراد وضعف في التأثير على المدى والحجم ومدى سرعة استجابة المنظمة للموضوع المعين .

هدفت دراسة شريف(2004) التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة والأداء الوظيفي ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وطورت استبانة لجمع المعلومات واستخدمت التحليلات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج، وقد توصلت إلى أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة وكان الأعلى للنمط الديموقراطي ثم الحر وأقلها الأوتوقراطي ، وجود عوامل تؤدي لارتفاع مستوى الأداء ، ووجدت علاقة دالة إحصائيا موجبة بين النمط الديموقراطي والأداء وعلاقة سالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء .

واهتمت دراسة كلاب (2004)بمتغير الرقابة في السلطة الوطنية الفلسطينية ووزاراتها ، واستهدفت التحليل والتشخيص لواقع الرقابة الداخلية من معلومات ،ومستوى التطبيق وبالمقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة، ومدى أهمية الدور الرقابي في المحافظة على المال العام وحسن استغلاله، وتحسين مستوى الأداء مع التعرف على جوانب الخلل والقصور في الرقابة وما له من اثر سلبي من تسيب المال والتسيب الإداري والتضخم الوظيفي واهم الأسباب المؤدية لذلك ،واستخدمت الدراسة الإستبانة لاستطلاع رأي الموظفين الرقابيين ،المقابلات الشخصية والأدب النظري ، وكانت نتائج الدراسة كالتالي : وجود علاقة طردية معنوية بين مستوى توفر وتطبيق مقومات الرقابة الداخلية وبين درجة تحقيق الوزارات لأهدافها ، وعلاقة معنوية عكسية بين توفر وتطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية وبين وجود وتفشي الظواهر السلبية مثل التسيب المالي والإداري وضعف الأداء .

هدفت دراسة المناعمة (2005) التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعلمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط السائدة فيها ، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة من عشرين مدرسة حكومية وعشرين مدرسة خاصة ولكل مدرسة عشرة أفراد ، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات ضمن المنهج الوصفي للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديموقراطي يسود بنسبة76%، وأن لا فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المعلمين للنمط الإداري تعزى لمتغير الجنس أو نوع المدرسة وتوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

أجريت دراسة سرحان والشنطي (2005) على كافة مديري وموظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين ، واستهدفت الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها حيث تمت الدراسة على جميع موظفي الوزارة في العام 2005 ، مستخدمة المنهج الوصفي مع تطوير وإعداد استبانة لقياس الفعالية الإدارية تضمنت خمس وستون فقرة موزعة كمحكات موضوعية وأخرى ذاتية ، وقد تم التحقق من صدق الأدوات المستخدمة وبلغ معامل كرونباخ ألفا (94,)،

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظة شمال فلسطين يتمتعون بمستوى فعالية إدارية متوسطة ، مع اختلاف في مستوى الفعالية الإدارية تبعا للمؤهل العلمي.

هدفت دراسة عساف (2005) دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية والتعرف على مدى تطبيق هذا النمط الإداري ، وقدرته على الإصلاح في ظل التغيير الكمي والنوعي في البيئة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الإستبانة ، وعينة تألفت من جميع مدراء المدارس في حدود الدراسة والبالغ عددهم (128) مدير ومديرة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية واتجاهات إيجابية لتطبيقها بنسبة82% ، وتوصلت لعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة بل توجد فروق لصالح المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية.

دراسة بيلو (Bello,2006) تم تصميم هذه الدراسة من أجل إيجاد أثر الرقابة على إدارة المدارس الثانوية في مقاطعة كاديونا النيجيرية ، ووضعت أهدافها لتحديد أثر الرقابة على عمل الإدارة التعليمية ، سجلات المدرسة ، بيئة المدرسة ، العلاقة بين المجتمع والمدرسة ، مخرجات المدرسة التعليمية ، وتطور الكوادر المدرسية ، وتم تحقيق الأهداف بتصميم أداة البحث الوصفية وتم جمع المعلومات باستخدام الإستبانة لما يقارب 234 مدير ومراقب ومعلم استجابوا للأداة ،وحللت البيانات من خلال t–test وكان هناك فرضية للاختبار عند تصميم هذه الدراسة من أجل إيجاد أثر الرقابة على إدارة المدارس الثانوية عند(P>0.05)مما يعني أنه إذا كانت قيمة t أقل من 0.05 فإن النتيجة غير مقبولة ، واكتشفت الدراسة أن هناك مزيداً من الحاجة إلى الاستزادة وتوفير تسهيلات أكثر للتعليم وحفظ السجلات بشكل أفضل ، وأن هناك حاجة متزايدة للرقابة الثابتة للعمل التعليمي مما يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية .

وأجرى الباحثان ياو و يانج (Yao&Yang,2007)على مجموعة من الشركات الصينية التي لاحظت أن عند حدوث انتقالات اقتصادية يظهر التراخي في كثير من الشركات مما يؤثر عليها، وخصوصا في الركود في الكادر الوظيفي والمصادر المتاحة المتوفرة ، وتتساءل الدراسة هل الوفرة والركود في الكوادر يعني أعباء متزايدة على الشركات الصينية ؟ وهل الوفرة في الكوادر سوف تزيد من فرص الابتكار والتجديد إذا ما استغلت على غرار الشركات الغربية ؟ فهدفت الدراسة التركيز على العلاقة بين التراخي التنظيمي وفق المصادر ، وطرق الابتكار والتجديد في المنتجات ، واستخدمت معلومات من عينة بلغت (800) شركة صينية بطريقة أداة الإستبانة للتأكد الكمي من العلاقة، وتوصلت إلى ان تسخير التراخي واستثماره بإدماجه في النظام الإنتاجي سوف يؤدي إلى زيادة الابتكار والتجديد وزيادة الفرص التنافسية وزيادة فرص الاستفادة من الوفر في التكلفة .

وهدفت دراسة شحادة (2008) التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وضمن متغيرات نوع العمل ، الجنس ، المؤهل العلمي و سنوات الخدمة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات ، واختارت للتطبيق عينة مكونة من(176) مشرف ورئيس قسم من مجتمع كلي بلغ (214) مشرفاً ورئيس قسم وتوصلت إلى أن مديروا التربية والتعليم يمارسون عمليات تصميم الإستراتيجية بنسبة67%، وعدم فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة المديرون تعزى لمتغيرات الجنس ونوع العمل وسنوات الخدمة وظهرت فروق تعزى للمؤهل العلمي.

هدفت دراسة رباح (2008) التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطور أداة استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المؤلف من (3294) معلم ومعلمة تم اختيار (515) منهم بطريقة العينة العنقودية العشوائية ، واستخدم الباحث التحليل الإحصائي SPSS للوصول للنتائج ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المدراء في تحسين المناخ التنظيمي جاءت جيدة بنسبة 75% ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدور المدراء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة أبو خطاب (2008) التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ، ضمن متغيرات الجنس ، المرحلة التعليمية ،المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ،واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وعينة شملت كل المدراء في حدود الدراسة (370) مدير ومديرة ، وطورة أداة استبانة لجمع المعلومات وتحليلها بالطرق الإحصائية SPSS ن وتوصلت إلى أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة متوفرة بدرجة كبيرة ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوفر مقومات الإدارة الفاعلة تعزى لمتغير الجنس في معظم المجالات ، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال العلاقة مع المجتمع ولصالح الذكور ،وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل ولكل المجالات ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل ولكل مجالات الاستبانة .

كما تحاول دراسة محامدية (2009) الكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء وتثير تساؤلات متعلقة بالموضوع مثل هل الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي لزيادة التحكم في العمل ؟ وهل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة العمل ؟ وأي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء ؟ كما تتطرق الدراسة إلى تقصي مؤشرات الرقابة ومؤشرات الأداء الأكثر فاعلية، ذلك في مركب تمييع الغاز في تبسة – الجزائر وحددت قسم الاستغلال حيث تظهر به

الوظيفة الرقابية بشكل واضح وبوجود المشرفين الدائم وبلغت العينة العشوائية من القسم(77) مبحوثاً موزعين على معظم أقسام القسم المختار وبذلك هي عينة طبقية قصديه تشمل الثلاثة أقسام المكونة للقسم ، واستخدمت المنهج الوصفي في وصف الواقع مستعينة بالملاحظة الدقيقة والمقابلات والسجلات والتحليل الكمي الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال تطوير أداة الإستبانة ، ومن نتائج الدراسة كان أولا تحديد خصائص المجتمع المدروس ، والتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية والتحكم في العمل من خلال تحليل المحور الثاني في الإستبانة ، وأكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

هدفت دراسة العمرات (2010) تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ، واستخدمت أداة استبانة من (54) فقرة ، وبلغت عينتها العشوائية (236) معلم ومعلمة ، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات ، وتوصلت إلى أن درجة فاعلية المدراء من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات المستقلة ولكل مجالات الدراسة .

أجرى الباحثان أكباري وألفار (Akbari&Allvar,2010) دراسة على عينة من ثلاثون معلما يدرسون مادة اللغة الانجليزية كلغة أجنبية غير أصلية في المدرسة ، وأخذت عينة من مدارس ثانوية وإعدادية في المحافظات الإيرانية بلغت ثلاثون مدرسة ، هدفت إبراز الدور الكبير لشخصية المعلم ودورة في التأثير على تحصيل الطلبة واختارت إجراء امتحان لقياس مستوى التحصيل للطلبة كمقياس يمثل متغير مستقل في الدراسة ،وحددت متغيرات خاصة بالمعلم مثل أسلوب وطريقة المعلم، وشعور المعلم بالفعالية ومدى انعكاس ردة فعل المعلم على تحصيل الطلبة ، توصلت الدراسة أن متغيرات الدراسة تستطيع التنبؤ بمستوى تحصيل الطلبة ، الارتباطات الداخلية لشخصية المعلم لها دور كبير في التأثير على تحصيل الطلبة ، وأكدت على أهمية دور المدرس المركزي في إعدادات تدريس اللغة الانجليزية وأبرزت الدراسة الحاجة إلى إلقاء الضوء بشكل أكبر على شخصية المعلم في دراسات أخرى .

قدمت دراسة ماليدو و وكمنج و جنسبرج و شانج و كانج و نورتون و استبروك (Mallidou.&Cummings&Ginsburg&Chuang&kang&Norton&Estbrooks,2011). مؤداها أنها لا ترغب باستخدام المقاييس المالية للتراخي التنظيمي ، بل سعت لتقديم عوامل وكمقياس جديد وطبقته في كندا على عينة مختارة ، فهدفت الدراسة تقييم الخصائص السيكو مترية لمقياس جديد في إعدادات العناية والوقاية الطبية ، وطبقت عينتها التي بلغت (752) ممرضة و(197) متخصص في الأمور الطبية والصحية موظفين في سبعة مستشفيات للأطفال في كندا، أتموا أداة البحث ، وهي أداة لقياس السياق التنظيمي وتتضمن (9) مقاييس للتراخي جديدة ومطورة،

ومنها (5) نقاط هي مقياس لكرت للتراخي التنظيمي ويتضمن تقييم الكوادر ،الوقت ، المكان ، وقدمت الدراسة تقييم سيكومتري وتحليل المتغيرين مع مؤشرات البيانات المجمعة وتوصلت إلى أن القياس تفرع منه (الوقت، المكان، الكوادر) وبنسبة مقبولة ومتوافقة بين النظري والمفترض وبمتغيرات مناسبة أخرى، وتشير الدراسة إلى واقعية مقاييس الكوادر التمريضية ومدى توافقها بدرجة أعلى من الكوادر المتخصصة في المجال الصحي وبالنسبة لمتغيرات الدراسة الفرعية الأخرى فكانت واقعية أكثر على مستوى الوحدات منه على مستوى المنظمة (المستشفى ككل) ، أي أن الدراسة قدمت مقياس مفترض لقياس عوامل التراخي التنظيمي في المستشفيات ومن الممكن أن يفسر اختلافات مهمة في نتائج ومخرجات نظام الوقاية والعناية الصحية .

وهدفت دراسة زهنج (Zhong,2011) توضيح العلاقة بين التراخي في المصادر وأداء المنظمة ، مستخدمة التحليل الإحصائي القائم على أداة الاستبانة وتحليل SPSS للبيانات ، واختارت عينة من المؤسسات الكيميائية والصيدلانية في ولاية هينان الصينية بلغ عددها (47) مؤسسة ومنشاة صناعية ، وكانت طريقة الدراسة بالنظر إلى مستوى الأداء المؤسسي هو المقارنة مع مؤسسات أخرى بالاعتماد على أربع محددات للأداء المؤسسي هي: 1) نمو المبيعات 2) نسبة الأرباح إلى الأصول 3) الزيادة في الحصة السوقية 4) الربح الصافي ، وقد توصلت إلى النتيجة التالية وهي ان العلاقة بين التراخي في المصادر ومستوى الأداء تتخذ شكل انقلابي عكسي على شكل حرف(N) مما يعني أن العلاقة تختلف بالاعتماد على الظروف القطاعية والتراخي في استخدام المصادر المتاحة وهي من الدراسات الأوائل التي وضحت الشكل المقلوب للعلاقة (N)، وتؤكد الدراسة انه في ظروف قطاعية معينة يكون القليل والكثير في التراخي هو سيئ بالنسبة للأداء.

قامت أبو حمده (2011) بدراسة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ، وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس ، تكونت عينة الدراسة من (285) مديرا ومديرة و(2936) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتم تأكد الباحثة من صدق الأدوات المستخدمة ، وكانت نتائج الدراسة كالتالي ،مستوى التراخي التنظيمي عند مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفع ، وان مستوى الرضى الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظر مديريهم متوسط ،وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه سلبية ذات دلالة (.001) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (236 , 0 −).

وهدفت دراسة موريسن (Morrison,2011) الكشف عن التغيرات في إعداد السياسات ، تأثير العوامل البيئية والبعد الخارجي للقوانين والمؤثرة في التراخي التنظيمي من ناحية الإعدادات المالية لعينة من ثلاث جامعات حكومية مختارة، وكانت العينة من الجامعات الثلاث تخضع لمحددات اعتمدتها الدراسة مثل ان يكون القبول لأعداد الطلبة لا يقل عن خمسة عشر ألف طالب وميزانية (250)مليون دولار ، ووجود سجلات للميزانية ووجود توثيق كامل لكل المتغيرات البيئية، واعتمدت الدراسة أداة المقابلة المسجلة مع وجود حق إطفاء التسجيل للشخص المقابَل. وتوصلت الدراسة أن إدارات الجامعات تعتنق ثقافة في التعامل مع الميزانيات السنوية هي "استعملها او تفقدها" وهنا يحصل التهاون المالي لدى الإدارات إما بالصرف غير المبرر أو الصرف غير المخطط له ، بينما ثقافة " وفرها لتستخدمها لاحقا" لم توجد في العينة إلا إذا كانت الفترة المفروضة للميزانية متعددة الأوقات .

وبناءً على ملاحظات الباحثان في دراسة كاتاك وسيث (Kattak&Seth,2012) ؛ يعالج الباحثان مشكلة إهمال المنظمات للالتزام المعياري للموظفين وأثره النفسي في تفعيل عنفوان نشاطهم والمعتمد على بنود ثلاث هي الاستعداد ،الولاء والعاطفة . وهدفت الدراسة التعرف على الالتزام المعياري كسبب رئيسي في المنظمة لفهم نفسية العاملين وتكوين الاستجابات الموجبة لتحسين أدائهم ، والولاء تجاه المنظمة على طول الوقت ، تم جمع المعلومات من المؤسسات الخاصة والعامة للإداريين والموظفين لما يقارب مئة دائرة حكومية وخاصة بطريقة أداة الاستبانة وكانت نسبة الاسترداد(100%)، وأخذت العينة من عدة مناطق في بيشاور وفي مدينة كوهات وما حولها ،وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية وتأثير فعَّال على أداء الموظفين ، حيث أظهرت الدراسة أن ولاء الموظفين يحسن في أداءَهم .

كان هدف دراسة طوالبة (2012) الكشف عن الفرق الحاصل بين إدراك المعلمين والمعلمات لمدى كفايتهم الذاتية في تنمية الإبداع عند طلبتهم وإدراك طلبتهم لها ، وتم إعداد استبانة لهذا الهدف اشتملت على (48) فقرة واستخرج لها صدق الثبات والمحتوى بطريقة إعادة التطبيق وعدلت صياغة الفقرات لتصبح مناسبة لحصول إجابات الطلبة مع المحافظة عليها عددا ومعنى ، وتم اختيار عينة تطبيقية تألفت من (48) معلما و (34) معلمة و (89) طالبا و (91) طالبة من شعب الصف التاسع والعاشر من طلبة أولئك المعلمين والمعلمات في مدينة الزرقاء ، وتم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعالجة البيانات ودلت النتائج على ان المعلمين والمعلمات يقدرون مستوى كفايتهم الذاتية في تنمية الإبداع بمتوسط (130,37) مقابل (116,071) وهي تقع ضمن الصنف المعتدل ،وأشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إدراكهم وإدراك طلبتهم لمستوى تلك الكفاية ولصالح المعلمين والمعلمات كما أشارت إلى وجود فرق دال إحصائيا بين المعلمين الذكور وطلابهم في حين لم يكن الأمر كذلك بين المعلمات وطلبتهن.

واهتمت دراسة حجازي (2013) بمستوى فاعلية الذات ومستوى التوافق المهني وجودت الأداء ، وهدفت التعرف على مستوى المتغيرات السابقة لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية واستهدفت أيضا تحديد العلاقة بين الدرجة الكلية والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات والتوافق المهني مع جودت الأداء ، واختارت عينة الدراسة من خمس وأربعون معلمة من المعلمات التي عملها في غرف المصادر للعام الدراسي 2012/2011 مستخدمة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات والتوافق المهني وجودت الأداء وهو من إعداد الباحثة ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن (80%) كمستوى افتراضي ومستوى التوافق المهني وجودة الأداء يقل عن (80%) كمستوى افتراضي ، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية وأبعاد مقاييس فاعلية الذات والدرجة الكلية وأبعاد مقاييس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي ، والدرجة الكلية وأبعاد مقياس جودت الأداء ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني ومقياس جودت الأداء.

هدفت دراسة خنور والسايح (2013) تحديد مفهوم القيادة ومهاراتها واساليبها ومفهوم بناء فريق العمل والمسببات لفرق العمل الناجحة وإلى مدى تأثير القيادة على بناء فرق العمل الناجحة ، واختارت الشركة الوطنية للبناء الجنوب كمجتمع للدراسة ، وطورت أداة الاستبانة ، وتم توزيعها على عشرين موظفاً ، واستخدمت التحليلات الإحصائية spss ، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً للقيادة الفعالة على بناء فريق العمل الناجح ولكل المهارات .

وتبحث دراسة كماري وأفروز (Kumari&Afroze,2013) بالالتزام والالتزام الوجداني (Affective) وعلاقته بالرضا للموظف ، وهدفت الدراسة تحليل دور الالتزام الوجداني في رضا الموظف في منظمته ، وذلك أن الرضا يعطي حكم بشكل عام لحياة الموظف في وظيفته ، وتم تطوير استبانة بالمقياس الخماسي معتمده على دراسات الن وماير وغيرهم ، واختارت الدراسة عينه مؤلفة من (200) موظف إداري في مدينة سنبادرا في الهند وكان معدل العمر للموظف الإداري (30) سنة وهم من الذكور ومعدل تثبيت الموظف في وظيفته (3) سنوات وخبرة المشارك بمعدل (5) سنوات ،استخدمت الدراسة التحليل الوصفي ،العلاقة الارتباطية ، الانحدار الخطي ومعامل أنوفا (Anova)، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام الوجداني على علاقة قويه برضا الموظفين الإداريين في منظماتهم .

إن هدف الرقابة التعليمية هو تحسين نوعية التعليم من خلال تحسين مهارات المعلمين لتحسين مستويات تحصيل الطلبة وفق دراسة ساموبل (Samoel,2014)، وهناك نظرة عامة في المقاطعة من الأهالي أن ضعف تحصيل الطلبة مردهُ ضعف الرقابة من القيادة المدرسية على المعلمين ، وبذلك استهدفت الدراسة تفحص العلاقة بين الدور الرقابي للقيادة التعليمية من خلال مدراء المدارس في ولاية ناندي – كينيا على مستوى تحصيل الطلبة ،واختارت الدراسة عينة احتمالية وغير احتمالية تألفت من (117) مشاركا وطورت استبانة وأداة مقابلة وأداة تحليل مستندي لجمع البيانات اللازمة ، وبعد استخلاص البيانات الوصفية والجداول والرسوم وتحليلها وجدت الدراسة أن المدراء لهم الدور الرقابي المطلق المتعلق بكوادر المعلمين وتفعيل ووضع الجدول الدراسي وتحصيل الطلبة ، كما وجدت أن المديرين يقلون من الزيارات الرقابية الصفية أثناء الحصة الدراسية ، وأكدت الدراسة أن المديرين يواجهون تحديات مثل قلة الموارد المالية ، تدني مستوى المعلمين ، دوران العمل و مشكلة في العلاقات الوظيفية الداخلية للمدرسة.

وهدفت دراسة ياسين (2014) التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين وضمن التعرف على أثر كل من متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص، الخبرة العملية ، موقع المدرسة ، وموقع مديرية التربية والتعليم ، تألف مجتمع الدراسة من (14206)معلم ومعلمة وأخذ عينة طبقية عشوائية (852) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ،وطورت استبانة من (92)فقرة ، وتوصلت لوجود استجابة كبيرة بين الفاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ، كما جاءت معظم مجالات الدراسة بمتوسطات عالية .

هدفت دراسة المقيمي (2014) إلى معرفة درجة فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ،واستخدمت أداة الاستبانة والتي كونتها من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية الرقابة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان قد جاءت بدرجة متوسطة للأربع مجالات ، ولم تجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (($\alpha \leq$ 0.05)تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي للأربعة مجالات.

هدفت دراسة المالكي(2014) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية كما يراها المعلمون في مدينة الرياض تبعاً لمتغيرات التخصص والمؤهل وسنوات الخبرة واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، واختارت عينة من المعلمين عددها (310) ، وبالإضافة للمقابلات الشخصية ، استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ،وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على التشاركية في القيادة ولصالح الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، ولأسلوب القيادة التسلطية بالدرجة الثانية ولصالح الخبرة القصيرة (أقل من خمس سنوات) .

وجاءت دراسة العبادي (2014) لتستخدم المنهج الوصفي والتحليلي الإحصائي لتحليل البيانات ، وقامت بجمع بياناتها بواسطة أداة الاستبانة ، واستهدفت التعرف على ضوابط نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بضبط الإنفاق الحكومي والتعرف على أنواع ومفاهيم وعناصر الرقابة الداخلية ومعرفة مواطن القوة والضعف ،وذلك في نظام الرقابة الداخلية الذي يطبق في الوحدات الحكومية الأردنية ،واختارت الدراسة مجتمع للدراسة يتألف من كل الموظفين الماليين بالدوائر الحكومية بمنطقة محافظة جرش والذين كان عددهم (126) موظفا يعملون في ثلاثة عشر دائرة حكومية ، وتم توزيع خمسون استبانة على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي واسترداد خمس وأربعون واستبعاد واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل ، وكان من اهم نتائج الدراسة وجود أهمية كبيرة لتدريب واختيار الموظفين الماليين في عملية ضبط الإنفاق الحكومي حيث بلغت نسبة التأثير (82%) ، ضعف في تنمية مهارات الموظفين في الأمور التشريعية ، والتدريب على طرق المحاسبية الحديثة.

وأجرى هاشم وعلام ويوسف (Hashim,&Alam,&Yusoff,2014) دراسة هدفت استكشاف إذا كانت عوامل مثل خصائص المعلم والبيئة التعليمية تؤثر على مستوى تقدم الطلبة ، ووضعت فرضية أن تعليم اللغة الانجليزية كلغة أجنبية هو ذات طبيعة الاتجاه المزدوج بالإضافة لتصور ألأثر المباشر لمحددات سيادية للاتصالات المؤدية للتقدم التعليمي وكمثال ظروف الغرفة الصفية ،ومؤثرات خارجية مثل تسهيلات الكلية كمتغيرات ذات أثر معتدل ، استخدمت الدراسة عينة من الطلبة في اثني عشر جامعة مختلفة في ماليزيا وطبقت الدراسة التحليل التراجعي ليتم التأكد والفحص التجريبي للفرضية الخاصة بالدراسة ، وتوصلت الدراسة أن شخصية المعلم هي محدد رئيسي في تقدم الطلبة باللغة الإنجليزية كما أن جهود الرصد والمراقبة لم يكن لها تأثير مباشر على الكفاءة والتقدم في اللغة الإنجليزية ولكنها اقترنت مع شخصية المعلم ومرافق الكلية على التوالي ، وأظهرت النتائج أن ظروف الغرفة الصفية مع شخصية المعلم لا تتداخل التأثير لتحسين مستوى تحصيل الطلبة بل تتخذ ظروف الغرفة الصفية صفة تعزيزيه للطلاب .

وأكدت دراسة دونكو وأومينا (Donkoh &wamena,2014) أن الرقابة التعليمية أساسية وحيوية للتطوير المهني للمعلمين ،ولذلك هدفت الدراسة التحقق وملاحظة المعلمين في المدارس العامة في ولاية وينيبا – غانا من ناحية الرقابة التعليمية وعلاقتها بتطوير المعلمين، واختارت الدراسة عينة عشوائية تألفت من (106)من معلمي المدارس العامة لتطبق هذه الدراسة وقد طورت استبانة لجمع البيانات والمعلومات ،ووجدت الدراسة أن المعلمين يدركون أهمية الرقابة في تطوير خبراتهم ،المنهاج ، طرق التدريس، المواد، الإدارة الصفية ،خصائص الطلبة والتقويم ، كما يدرك المعلمون أهمية الرقابة التعليمية في تحديد حاجات المعلمين ونشاطات التخطيط ،

ووجدت الدراسة أن المعلمين يدركون أهمية الرقابة التعليمية لمواجهة التحديات والمشاكل ووضع الحلول لأهم المشاكل ، ولم تجد الدراسة فروق من ناحية الجنس على نتائج الدراسة بل كان هناك فروق من ناحية طرق التدريس والمنهاج

هدفت دراسة شكري (2016)تعرُف درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، واثر متغيرات مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة ، المديرية وموقع المدرسة تكون مجتمع الدراسة من (454) واخذت عينة عشوائية (229) ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ،وتم تطوير أداة استبانة لجمع البيانات ، وتوصلت لوجود مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) على درجة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ،وعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)في متوسط درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)بين الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات المؤهل ،سنوات الخبرة ، المديرية وموقع المدرسة.

وجاءت دراسة كهان ونسيم ومسعود (Khan&Naseem&Masood,2016) حول موضوع الالتزام المستمر بعلاقته الحتمية بالرضي الوظيفي وحقيقة تأثر رضى الموظفين بعدم الثقة المنظمية ، وتهدف الدراسة لتقييم أثر الالتزام التنظيمي المستمر وعدم الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مع التركيز على تحديد أثر الالتزام المستمر على الرضى الوظيفي ، وتم اختيار عينة مؤلفه من الموظفين العاملين في سبعة قطاعات حكومية وخاصة للمؤسسات والمنظمات الهندسية في الباكستان ، وهي القطاع البنكي ،الهواتف النقالة ، شركات سوفت وير عدد (2)، الهيئات المستقلة ومؤسسات شبه حكومية ، واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة الموجهة للطبقات الإدارية الثلاث بالاعتماد على نموذج ماير والن المكون من خمس عشر فقره لأنواع الالتزام الثلاث، ووزعت الدر اسه (250) استبانة على العينة المختارة وتم استردادها وتحليلها .

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن عدم الثقة التنظيمية لها علاقة سلبية مع رضا الموظفين وان هناك علاقة قوية بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي ، كما لا توجد علاقة بين عدم الثقة من المنظمة والالتزام المستمر ، وتؤكد الدراسة أن العلاقة المعقدة بين الالتزام المستمر وعدم الثقة المنظمية والرضا الوظيفي تحتاج إلى دراسة تحقيقيه بين المتغيرات بشكل متزامن .

هدفت دراسة عثمان (2017) تعرف التراخي التنظيمي لمديري المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة عمان، وهدفت التعرف على مستوى العلاقة مع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين ، واختارت بشكل عشوائي عينة طبقية من(327) معلم ومعلمة ، استجابوا

لأداتي الدراسة، استبانة التراخي واستبانة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الخاصة الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

كان التراخي التنظيمي مرتفعا لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلميهم ، ومستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس متوسطا ،ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين التراخي والثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62) ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي والثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة .ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

.لقد كان لدراسات السابقة الأثر الكبير في الاهتداء إلى عدد من المراجع والمصادر العربية والأجنبية التيتناولت موضوع الدراسة أو تناولت أحد متغيرات الدراسة ، كما أفادت الدراسات السابقة الباحث في صياغة مشكلة الدراسة ، والإسهام في تكوين وتطوير بعض أركان الأدب النظري للدراسة ، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة ، والاستزادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث مدى موافقتها ومخالفتها لنتئج الدراسة الحالية ونتائج غيرها من الدراسات الأخرى ، وقد تميزت الدراسة الحالية بتناولها لمتغيرات ذات مجالات لم تتطرق لها الدراسات السابقة ، واضعةً نموذجاً يوضح العلاقة بين التراخي التنظيمي والرقابة الإدارية .

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة بَحَثَت معظمها التراخي التنظيمي بالنسبة لعلاقته بمتغير معين وبشكل منفرد مثل اقتران التراخي التنظيمي بالثقافة التنظيمية كدراسة عثمان (2017)، والربط بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي كدراسة أبو حمده (2011)، وربطت دراسة أخرى بين العوامل البيئية والتراخي التنظيمي مثل دراسة كاتاك وسيث (Kattak & Seth,2012) ، وحاولت دراسة زهنج (Zhong,2011) الربط بين التراخي التنظيمي ومستوى الأداء لعدد من المؤسسات ،وابتعدت دراسة ماليدو وآخرون (Mallidou & et al,2011) عن المقاييس المالية المعتادة وبنت مقياسا جديدا طبقته على أفراد العينة، كما بحثت دراسة ياو و يانج (Yao & Yang,2007) أثر حدوث التغيرات التنظيمية على المؤسسة بالتراخي التنظيمي ، وبحثت دراسات أخرى موضوع الرقابة الإدارية في القطاع العام واستشرفت نقاط القوة والضعف وآليات التطبيق مثل دراسة العبادي (2014) ، وفي دراسة كلاب (2004) حاولت تشخيص الحالة الرقابية على المؤسسات ضمن العينة المختارة .

وما تميزت به هذه الدراسة هو نظرتها إلى التراخي التنظيمي مرتبطاً بعدد من العوامل تحدد مستوى التراخي لدى مديري مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم مع العلاقة بوظيفة

الرقابة الإدارية مستخدمةً أداتها الأولى الإستبانة التي تم عرضها على المعلمين ضمن العينة المختارة وحددت أربعة مجالات للقياس هي الشخصية ، أسلوب الإدارة ،الفاعلية والالتزام القيمي، واستندت الدراسة هنا إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة إينز (Enz..,1988)التي استهدفت القيم التنظيمية ومنها الالتزام الوظيفي ، دراسة براتيما (Pratima,2003) التي استهدفت اهتمامات الأفراد كعوامل شخصية تحدد التراخي التنظيمي ، الباحثان أكباري وألفار (Akbari,&Allvar,2010) استهدفا شخصية المعلم وركزا على علاقتها بالتراخي التنظيمي، و في دراسة كاتاك وسيث (Kattak&Seth,2012) استهدفا معرفة أثر الالتزام المعياري عند الموظفين ضمن العينة في تحسين أدائهم الوظيفي ، وتبحث دراسة كماري وأفروز (Kumari&Afroze,2013) أثر الالتزام الوجداني في الرضا الوظيفي ، وقامت دراسة حجازي (2013) بدراسة فاعلية الذات والتوافق المهني مع جودت الأداء ، واستهدفت دراسة هاشم وعلام ويوسف (Hashim,&Alam,&Yusoff,2014) دراسة خصائص المعلم والبيئة التعليمية وأثرها في مستوى تقدم الطلبة ، دراسة كهان ونسيم ومسعود (Khan&Naseem&Masood,2016) والتي بحثت في الالتزام المستمر وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة طوالبة (2012) والتي استهدفت الكفايات الذاتية للمعلمين وأثرها في التحصيل لطلبتهم ، واستهدفت دراسة سرحان والشنطي (2005) الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية السائد في المؤسسات ضمن عينة الدراسة.

وتناولت دراسات أخرى مفهوم الرقابة التعليمية كوظيفة إدارية من عدة جوانب كدراسة دونكو وأومينا (Donkoh & wamena,2014) التي هدفت التحقق من تاثير الرقابة التعليمية على تطوير المعلمين ،واختارت دراسة ساමويل (Samoel,2014) البحث في العلاقة بين الرقابة التعليمية من قبل مدراء المدارس ومستوى التحصيل لدى الطلبة ، بينما دراسة محامدية (2009) توسعت في تفصيل النواحي الرقابية ومؤشراتها وعلاقتها بمستوى الأداء التنظيمي مع مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية .

واهتمت هذه الدراسة بأخذ مقارنات لدراسات سابقة تعاملت مع متغيرات الدراسة مثل الجنس والمؤهل والخبرة أو سنوات الخدمة التي ربطتها مع متغيرات مشابهة للمتغيرات الفرعية للدراسة ، ووجد اختلافات وتشابهات تم ذكرها بالتفصيل في الفصل الخامس ومن هذه الدراسات دراسة الكوفحي (1999)، شريف(2004)، المناعمة (2005)، عساف (2005)، شحادة (2008)، رباح (2008)، أبو خطاب (2008)، العمرات (2010)، حجازي (2013)، خنور والسايح (2013)، ياسين (2014)، المقيمي(2014)، المالكي(2014) و علي (2016).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تقدم الدراسة في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها والعينة المختارة والأدوات المُستخدمة في الدراسة وكيف تم تطويرها وأهم الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق الأداة وثباتها ،بالإضافة لوصف الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة الأفراد المشمولين بالعينة حول أسئلة الدراسة .

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من (3800) معلماً ومعلمة موزعين على (165) مدرسة للإناث والذكور ، وخمسة أقسام رئيسية هي قسم شؤون الموظفين، قسم التخطيط ، قسم الإرشاد ،قسم الإشراف التربوي ودائرة الرقابة والتفتيش، ممثلةً برؤساء هذه الأقسام في مديرية تربية قصبة محافظة المفرق– الأردن .

عينة الدراسة :

حسب الطرق الإحصائية المعتمدة في احتساب الحجم المناسب للعينة ، تم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (621) معلم ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة الكلي الممثل لعدد المعلمين الكلي في مديرية تربية قصبة المفرق والبالغ عددهم (3800) معلم ومعلمة، كما تم اختيار (81) مدير ومديرة مدرسة في مديرية تربية قصبة المفرق من مجموع مدارس القصبة والبالغ عددها (165)، وتم اختيار خمسة أقسام داخل مديرية التربية لقصبة المفرق ممثلة برؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة وبطريقة قصديه من خلال أداة المقابلة المنظمة .وتم اختيار العينة في الفترة الواقعة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2016 والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة) :

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المؤية
المعلمون والمعلمات :			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة المؤية
الجنس	ذكور	340	%55
	إناث	281	%45
المجموع		621	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	480	%77
	دراسات عليا	141	%23
المجموع		621	%100.0
الخبرة	أقل من خمس سنوات	138	%22
	من 6 إلى 10 سنوات	218	%35
	11 سنة فأكثر	265	%43
المجموع		621	%100.0
المجموع الكلي		621	%100.0
مدراء المدارس والمديرات:			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة المؤية
الجنس	ذكور	38	%47
	إناث	43	%53
المجموع		81	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريس	12	%14
	دراسات عليا	69	%85
المجموع		81	%100.0
الخبرة الإدارية	أقل من خمس سنوات	22	%27
	من 6 إلى 10 سنوات	13	%16
	11 سنة فأكثر	46	%57
المجموع		81	%100.0
المجموع الكلي		81	%100.0

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة أبو حمدة (2011) ، ودراسة كهان ونسيم ومسعود (Khan & Naseem & Masood,2016)،ودراسة عثمان (2017) وفي ضوء ذلك صممت استبانة الدراسة بصورتها الأولية وتكونت من محورين الملحق (1) مكونة من (37) فقرة لمحور الرقابة الإدارية للمدراء و (30) فقرة تخص محور التراخي التنظيمي للمعلم توزعت على أربعة مجالات هي الشخصية ، أسلوب الإدارة ، الفاعلية والالتزام القيمي ، كما توزعت فقرات استبانة المدير على أربعة مجالات هي التشكيلات الإدارية ، السجلات ، البيئة المدرسية والمجال الإداري .

وقد تم تصميم أداة المقابلة المنظمة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة كاتاك وسيث (Kattak & Seth,2012) ، خاصة برؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة في مديرية تربية قصبة المفرق .

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين بلغ عددهم (11) خبراء و محكمين من الجامعات الأردنية ملحق(2) ، وقد طلب منهم الخكم على مدى مناسبة الاستبانة لقياس المتغيرات وكذلك الصياغة اللغوية . ،وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبداها المحكمون ، وتم إضافة أهم الاقتراحات والتعديلات ، وتم حذف وإضافة فقرات وتغيير كلمات وتصحيحها إملائياً ولغوياً مثل تعديل أسماء المتغيرات في التعريف بالاستبانة، حذف كلمة "والمرح" في الفقرة (40) ،تبديل كلمة (المتاحة) إلى (المتوفرة) تعديل الفقرات الإيجابية في محور التراخي التنظيمي إلى السلبي لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي تضم (67) فقرة للمدير والمعلم كما في الملحق (3) .

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alph)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، لاستخراج الثبات لمجالات الدراسة وفقراتها لاستبانة المعلم واستبانة المدير والجدول(2) يوضح ذلك

الجدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

استبانة المعلم		
المجال	**عدد الفقرات**	**الاتساق الداخلي**
الشخصية	6	91.8
أسلوب الإدارة	6	68.2
الفاعلية	6	94.5
الالتزام القيمي	12	84.6
معامل الاتساق لكل الفقرات	30	85.1
استبانة المدير		
المجال	**عدد الفقرات**	**الاتساق الداخلي**
التشكيلات الإدارية	10	23.5
السجلات	15	82.5
البيئة المدرسية	6	60.5
المجال الإداري	6	67.5
معامل الاتساق لكل الفقرات	37	74.5

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

1) للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام تحليل التباين الثلاثي واختبار LSD لبيان دلالة الفروق .
3) للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون .
4) للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا .

وقام الباحث باعتماد المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة لتكون المؤشر على درجة التقدير المعتمد ضمن المعيار التالي للحكم على تقدير المتوسطات الحسابية ، حيث قسّم الباحث درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات هي (مرتفع ، متوسط ، منخفض) وفق معادلة معيار التصحيح التالية:

الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل = 5–1 = 1.33

عدد المستويات 3

المدى الأول : 1+1.33 = 2.33

المدى الثاني : 2.34 + 1.33 = 3.67

المدى الثالث : 3.68 + 1.33 = 5

ليصبح التقدير كالتالي :

-1 1 – (2.33) مؤشراً منخفضاً .

-2 (2.34) – (3.67) مؤشراً متوسطاً.

-3 (3.68) – (5) مؤشراً مرتفعاً.

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

أولاً : المتغيرات الوسيطة:

1– متغير الجنس وله فئتان: أ) ذكر ب) أنثى

2– متغير المؤهل العلمي وله فئتان اثنان : أ)بكالوريوس ب) أعلى من بكالوريوس

3– الخبرة : ولها ثلاثة مستويات :

أ) أقل من (5) سنوات ب) من (6) إلى (10) سنوات ج) (11) سنة فأكثر .

ثانياً : المتغير المستقل :

1) واقع الرقابة الإدارية

ثالثاً: المتغير التابع :

مستوى التراخي التنظيمي

إجراءات الدراسة :

1) اطّلع الباحث على الأدب النظري التربوي و الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التراخي التنظيمي والرقابة الإدارية .

2) طور الباحث أداة استبانة بصورتها النهائية بالإضافة لأداة المقابلة ملحق () ليتم جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة .

3) قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة وثباتها .

4) تم تحديد مجتمع الدراسة وتحديد العينة .

5) حصل الباحث على الموافقة الرسمية من جامعة آل البيت لإجراء الدراسة .

6) حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى مديرية تربية قصبة المفرق .

7) وزّع الباحث (700) استبانة على عينة المعلمين ، استرجع منها (621) استبانة ، كما وزع الباحث (100) استبانة على عينة مدراء المدارس استرجع منها (81) استبانة ، ووجدت (3) استبانات غير قابلة للتحليل .

8) أجرى الباحث مقابلات منظمة لرؤساء أقسام مختارين بشكل قصدي للحصول على معلومات مباشرة تتعلق بالدراسة وتمت المقابلات بأخذ وتحديد المواعيد المسبقة والأسئلة مسبقة الإعداد .

9) تم استخدام الحاسوب حيث فُرغت الاستبانات في برنامج(SPSS) ليتم معالجتها إحصائياً وإجراء التحليلات المناسبة لاستخراج نتائج الدراسة وتفسيرها .

10) قدّم الباحث في الختام التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تعرض الدراسة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها من خلال إجابات أفراد العينة المختارة على أسئلة الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجال من مجالات الأداة والجدول (3) يبين ذلك :

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لواقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	4	المجال الإداري	4.45	0.41	مرتفعة
2	3	البيئة المدرسية	4.37	0.42	مرتفعة
3	2	السجلات	4.26	0.38	مرتفعة
4	1	التشكيلات الإدارية	4.21	0.30	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.30	0.29	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مدراء مدارسها جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (.29)،

وجاءت متوسطات المجالات الاربعة بمستوى مرتفع وكان أعلاها الرتبة الأولى للمجال الإداري بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (.41) وجاء مجال البيئة المدرسية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (.42) ثم جاء مجال السجلات في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (.38) والرتبة الأخيرة لمجال التشكيلات الإدارية بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (.30) .

وقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات كل مجال على حدة .

أولاً: المجال الأول : الإداري :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال الإداري والجدول (4) يوضح ذلك

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	32	أعمل بجد لتوفير الكتب المدرسية بأسرع وقت	4.60	.49	مرتفعة
2	36	أفوض صلاحياتي إذا لزم الأمر	4.59	.49	مرتفعة
3	37	أوثق كل الزيارات الإشرافية من خارج المدرسة	4.56	.49	مرتفعة
4	35	أبلغ الكادر عن أي جديد في التشريعات والقوانين	4.49	.55	مرتفعة
5	34	أدور الحوزة المالية لفصول لاحقة	4.25	.91	مرتفعة
6	33	أعيد استخدام الحوزة المالية بالوقت الصحيح	4.23	.92	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.46	.42	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة المجال الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (.42)وتراوحت فقرات المجال بالمتوسط الحسابي بدرجات مرتفعةً حيث كانت من (4.60) إلى (4.23) .

ثانياً: مجال البيئة المدرسية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرات مجال البيئة المدرسية والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	29	أهتم بصيانة المقاعد المدرسية	4.58	.54	مرتفعة
2	28	أقوم بشكل مستمر بصيانة عامة لكل مرافق المدرسة	4.51	.55	مرتفعة
3	27	أتأكد من عوامل الأمن والسلامة للغرفة الصفية والبيئة المدرسية	4.51	.55	مرتفعة

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	.80	4.39	أوفر مستودع خاص للكتب المدرسية	30	4
مرتفعة	.75	4.17	أوازن بين أعداد الطلبة والطاقة الاستيعابية للغرفة الصفية	26	5
مرتفعة	1.04	4.07	أهتم بوجود غرفة للمساعد الإداري	31	6
مرتفعة	.42	3.38	**الدرجة الكلية**		

يظهر الجدول(5) أن درجة مجال البيئة المدرسية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.38) و انحراف معياري (.42)وتراوحت فقرات المجال بالمتوسط الحسابي بدرجات مرتفعةً حيث كانت من (4.58- 4.07).

ثالثاً: مجال السجلات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرات مجال السجلات والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال السجلات مرتبة تنازلياً

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	.63	4.50	أطلب من مديرية التربية والتعليم المشرف المختص لتوجيه المعلم الجديد	12	1
مرتفعة	.49	4.43	أراقب سجلات الحضور والغياب للطلبة	14	2
مرتفعة	.54	4.41	أتابع دفاتر التحضير للمعلمين بشكل منتظم	11	3
مرتفعة	.49	4.40	أدقق دفاتر العلامات لكل معلم	13	4
مرتفعة	.64	4.40	أوثق حضور وانصراف الموظفين في السجل اليومي	16	4
مرتفعة	.58	4.38	أحتفظ بالسجلات المتعلقة بالإذاعة المدرسية	25	5
مرتفعة	.76	4.34	يتم جدولة الاجتماعات بشكل دوري	17	6
مرتفعة	.64	4.32	أحتفظ بسجلات تقييم أداء المعلمين	20	7
مرتفعة	.84	4.29	أتسلم الخطط الدراسية من المعلمين قبل بداية دوام الطلبة	15	8

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
9	18	أفعّل قنوات التواصل الاجتماعي	4.23	.91	مرتفعة
10	19	أقوم بزيارات صفية منتظمة للمعلمين	4.18	.50	مرتفعة
11	21	أوثق سجلات استخدام الحاسوب في المدرسة	4.16	.82	مرتفعة
12	22	أتابع سجلات النشاطات المدرسية	4.12	.78	مرتفعة
13	24	أتابع فعالية مختبرات العلوم	4.11	.82	مرتفعة
14	23	أضع برنامجا لزيارات الطلبة للمكتبة	3.70	.92	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.27	.38	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة مجال السجلات لدى مدراء مديرية تربية قصبة المفرق جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (.38) وأظهرت باقي فقرات المجال متوسطات مرتفعة أعلى من (4) ما عدا الفقرة برتبة (15) والتي تنص على "أضع برنامجا لزيارات الطلبة للمكتبة "حيث جاءت بمتوسط حسابي مرتفع ولكن أقل من باقي الفقرات وكان المتوسط الحسابي لها (3.70) والانحراف المعياري (.92).

رابعاً: التشكيلات الإدارية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرات مجال التشكيلات الإدارية والجدول (7) يبين ذلك :

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التشكيلات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	7	يوزع الأنصبة بين المعلمين بعدالة	4.65	.61	مرتفعة
2	6	أخطط للجدول الدراسي قبل بدء الفصل الدراسي	4.46	.70	مرتفعة
3	8	تُعد الخطة السنوية المدرسية بالاعتبار للمصادر المتوفرة	4.37	.69	مرتفعة
4	5	أوزع الجدول الدراسي بتوازن بين المادّة وتخصص المعلم	4.34	.69	مرتفعة

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	.61	4.34	تطلب مديرية التربية والتعليم من الإدارة المدرسية جدول التشكيلات السنوية	1	4
مرتفعة	.98	4.32	أطلب من مديرية التربية معلم إضافي عند الضرورة	3	5
مرتفعة	.68	4.27	أطلب من المعلم إعداد خطة سنوية لتوجهه في السنة الدراسية	10	6
مرتفعة	.37	4.25	أضع خطة سنوية خاصة بالمعلمين	9	7
مرتفعة	.89	4.18	أقوم بإعلام مديرية التربية والتعليم عن أي معلم زائد بشكل مباشر	4	8
متوسطة	1.49	2.96	يوجد في المدرسة موظف زائد (معلم، إداري)	2	9
مرتفعة	.30	4.22	**الدرجة الكلية**		

يبين الجدول (7) أن درجة التشكيلات الإدارية أحد مجالات الرقابة الإدارية في مديرية قصبة المفرق من وجهة نظر المدراء كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (.30)حيث ظلت قيمة المتوسطات الحسابية لكل فقرات مجال التشكيلات الإدارية مرتفعة تتراوح بين (4.65)و (4.18) وتراوح الانحراف المعياري بين (.61) و (.89)إلا في الفقرة بترتيب (9) والتي تنص على "يوجد في المدرسة موظف زائد(معلم، إداري) " حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.49).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة ؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي واختبار (LSD) لمعرفة الفروق الزوجية والجدول (8) يوضح ذلك

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات درجة واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

المتغير		التشكيلات الإدارية	السجلات	البيئة المدرسية	المجال الإداري	الكلي
الجنس						
ذكور	المتوسط الحسابي	4.25	4.25	4.34	4.48	4.30
	العدد	38	38	38	38	38
	الانحراف المعياري	.24	.42	.43	.40	.29
إناث	المتوسط الحسابي	4.18	4.27	4.40	4.43	4.29
	العدد	43	43	.43	43	43
	الانحراف المعياري	.34	.34	.41	.43	.29
الكلي	المتوسط الحسابي	4.21	4.26	4.37	4.45	4.30
	العدد	81	81	81	81	81
	الانحراف المعياري	.30	.38	.42	.41	.29
المتغير		التشكيلات الإدارية	السجلات	البيئة المدرسية	المجال الإداري	الكلي
المؤهل						
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.13	4.34	4.19	4.33	4.26
	العدد	12	12	12	12	12
	الانحراف المعياري	.29	.39	.33	.38	.21
دراسات عليا	المتوسط الحسابي	4.23	4.25	4.40	4.48	4.31
	العدد	69	69	69	69	69
	الانحراف المعياري	.30	.38	.43	.42	.30

المتغير / الجنس		التشكيلات الإدارية	السجلات	البيئة المدرسية	المجال الإداري	الكلي
الكلي	المتوسط الحسابي	4.21	4.26	4.37	4.45	4.30
	العدد	81	81	81	81	81
	الانحراف المعياري	.30	.38	.42	.41	.29
المتغير / الخبرة		التشكيلات الإدارية	السجلات	البيئة المدرسية	المجال الإداري	الكلي
أقل من (5) سنوات	المتوسط الحسابي	4.12	4.21	4.15	4.35	420
	العدد	22	22	22	22	22
	الانحراف المعياري	.25	.41	.41	.41	.28
من (6) إلى (10) سنوات	المتوسط الحسابي	4.20	4.16	4.28	4.23	4.20
	العدد	13	13	13	13	13
	الانحراف المعياري	.30	.41	.30	.36	.24
(11) سنة فأكثر	الانحراف المعياري	4.26	4.32	4.50	4.57	4.37
	العدد	46	46	46	46	46
	الانحراف المعياري	.31	.35	.41	.40	.28
الكلي	المتوسط الحسابي	4.21	4.26	4.37	4.45	4.30
	العدد	81	81	81	81	81
	الانحراف المعياري	.30	.38	.42	.41	.29

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل

والخبرة ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) على المجالات والجدول (9) يوضح ذلك

الجدول (9)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة في واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارسها

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=048. ح =48.	التشكيلات الإدارية	.147	1	.147	1.7	.20
	السجلات	.001	1	.001	.005	.96
	البيئة المدرسية	.007	1	.007	.044	.83
	المجال الإداري	.152	1	.152	.96	.33
	الدرجة الكلية	.027	1	.027	.34	.57
المؤهل هوتلنج= 13. ح = 05.	التشكيلات الإدارية	.114	1	.114	1.9	.26
	السجلات	.060	1	.060	.41	.68
	البيئة المدرسية	.678	1	.678	4.4	.04
	المجال الإداري	.260	1	.260	1.7	.20
	الدرجة الكلية	.043	1	.043	.54	.47
الخبرة ويلكس =77. ح = 13.	التشكيلات الإدارية	.438	2	.219	2.5	.09
	السجلات	.326	2	.163	1.1	.34
	البيئة المدرسية	2.042	2	1.021	6.6	.002

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجال الإداري	1.702	2	.851	5.4	.006
	الدرجة الكلية	.665	2	.333	4.1	.02
الخطأ	التشكيلات الإدارية	6.746	76	.089		
	السجلات	11.363	76	.150		
	البيئة المدرسية	11.765	76	.155		
	المجال الإداري	11.961	76	.157		
	الدرجة الكلية	6.132	76	.081		
الدرجة الكلية	التشكيلات الإدارية	1448.830	81			
	السجلات	1488.040	81			
	البيئة المدرسية	1565.861	81			
	المجال الإداري	1624.306	81			
	الدرجة الكلية	1507.047	81			
الدلالة الإحصائية: ($\alpha \leq 0.05$)						

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولكل المجالات الأربعة والدرجة الكلية .

ويبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل في مجال البيئة المدرسية بدالة بلغت (040.) وبيّن الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مجالات التشكيلات الإدارية والسجلات والمجال الإداري .

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة على مجال البيئة المدرسية ومجال المجال الإداري وفي الكلي ، ويبين الجدول عدم وجدود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مجال التشكيلات والسجلات .

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (اختبار LSD) وفق الجدول (10) :

الجدول (10)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة على مجال البيئة المدرسية و المجال الإداري

المجال	خبرة (I)	خبرة (J)	المتوسطات الحسابية (I–J)	مستوى الدالة
البيئة المدرسية	1–5 سنوات	6–10 سنوات	-.12	0.37
		بعد 11 سنة	-.35	0.01
	6–10 سنوات	1–5 سنوات	.12	0.37
		بعد 11 سنة	-.26	0.07
	بعد 11 سنة	5 –1سنوات	.35	0.001
		6–10 سنوات	.23	0.07
المجال الإداري	5 –1سنوات	6–10 سنوات	.12	0.37
		بعد 11 سنة	-.22	0.04
	6–10 سنوات	5 –1سنوات	-.25	0.37
		بعد 11 سنة	-.34	0.008
الكلي	1–5 سنوات	6–10 سنوات	-.0002	0.99
		بعد 11 سنة	-.18	0.02

يبين الجدول(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الخبرة على مجال البيئة المدرسية بين متوسطات الخبرة القصيرة (1–5 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة حيث كانت الدالة للخبرة الطويلة (01.)، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات

دلالة إحصائية على متغير الخبرة على مجال المجال الإداري بين متوسطات الخبرة المتوسطة (6–10 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة حيث كانت الدالة للخبرة الطويلة (0008.) ، وبين الخبرة القصيرة (1–5 سنوات) والخبرة الطويلة (11سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة حيث كانت الدالة (02.)في المجال الكلي .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظرالمعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرات مجالات الأداة ، مرتبةً ترتيباً تنازلياً والجدول (11) يبين ذلك :

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمستوى التراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	**الفاعلية**	2.34	.04	متوسطة
2	4	**الالتزام القيمي**	1.39	.94	منخفضة
3	2	**أسلوب الإدارة**	1.03	.14	منخفضة
4	1	**الشخصية**	1.02	.15	منخفضة
		الدرجة الكلية	1.43	.06	منخفضة

يبين الجدول (11) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (06.) وجاءت متوسطات المجالات بدرجة منخفضة ما عدا مجال الفاعلية بدرجة متوسطة وحسب التالي : كان أعلاها الرتبة الأولى لمجال الفاعلية بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (04.) ثم جاء مجال الالتزام القيمي بمتوسط حسابي (1.39) وانحراف معياري (94.) ثم مجال الإلتزام القيمي بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (89.) وجاء مجال الكلي بمتوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (06.) .

وحتى يتم التعرف على مستوى التراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلمي المدارس فيها ، حسب كل مجال من مجالات الأداة ، حُسبت المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل فقرة من مجالات الأداة على حدة وكانت عل النحو الآتي :

أولاً: المجال الأول : الفاعلية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجال الشخصية ولكل فقرة كما في الجدول (12) :

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الفاعلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	55	يرفض مدير المدرسة مبدأ روح التعاون بين المعلمين	3.00	.00	متوسطة
1	50	يفتقد المدير المقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية	3.00	.00	متوسطة
2	54	يهمل مدير المدرسة المرونة في استمرارية أداء الأعمال	2.01	.09	منخفضة
2	53	يثبط مدير المدرسة التواصل بين عناصر العملية التعليمة	2.01	.09	منخفضة
2	52	يتكاسل مدير المدرسة في رفع المخرجات المدرسية	2.01	.09	منخفضة
3	51	يتباطأ مدير المدرسة بتوفير المستلزمات المدرسية بالوقت المناسب	2.00	.00	منخفضة
الدرجة الكلية			2.34	.04	متوسطة

يبين الجدول (12) أن درجة مجال الفاعلية أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (.04) حيث ظلت قيمة المتوسطات الحسابية لكل فقرات مجال الفاعلية منخفضة تتراوح بين (2.00) و (2.01) وتراوح الانحراف المعياري بين (.00) و (.09) بينما جاءت الفقرات (55) و (50) بدرجة متوسطة (3.00) و انحراف معياري (.00).

ثانياً: المجال الثاني : الالتزام القيمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجال الالتزام القيمي ولكل فقرة كما في الجدول (13)

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الالتزام القيمي **مرتبة تنازلياً**

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	60	يقوم المدير بواجباته في الحد الأدنى لسير العمل.	2.01	.09	منخفضة
1	57	يشعر مدير المدرسة بخيبة أمل بمدرسته نسبة لمدارس أخرى.	2.01	.09	منخفضة
2	66	يتعذر المدير بنقص الموارد المتاحة لسير العملية التعليمية.	1.99	.11	منخفضة
3	63	يتصف بعض الإداريين في المدرسة باللامبالاة	1.97	.16	منخفضة
4	67	يقدم المدير طلب انتقال من المدرسة كلما أتيحت الفرصة .	1.61	.82	منخفضة
5	59	يشعر المدير بالشكوك والندم على ترؤسه كمدير للمدرسة	1.02	.19	منخفضة
5	58	يبدي المدير ولاء قليل تجاه المدرسة	1.02	.19	منخفضة
5	56	تبتعد سلوكات المدير عن المعتقدات والمبادئ السائدة في المجتمع المحلي	1.02	.19	منخفضة
6	65	يتذمر المدير من كثرة أعمال المدرسة الإدارية	1.00	.00	منخفضة
6	64	هناك غموض بطبيعة عمل الإداريين	1.00	.00	منخفضة
6	62	يتباطأ الإداريون في المدرسة في أداء أعمالهم	1.00	.00	منخفضة
6	61	يبحث مدير المدرسة عن فرصة أخرى في غير المدرسة للعمل	1.00	.00	منخفضة
الدرجة الكلية			1.39	.94	منخفضة

يبين الجدول(13) أن درجة مجال الالتزام القيمي أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.39) وانحراف معياري (.94) حيث ظلت قيمة المتوسطات الحسابية لكل فقرات مجال الفاعلية منخفضة تتراوح بين (1.00) و (2.01) وتراوح الانحراف المعياري بين (.00) و (.82).

ثالثاً: المجال الثالث : أسلوب الإدارة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجال أسلوب الإدارة ولكل فقرة كما في الجدول (14):

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال أسلوب الإدارة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	47	يعتبر المدير الإنجازات والأنشطة الصفية المدرسية غير رئيسية	1.08	.36	منخفضة
1	46	يرفض المدير مبدأ تفويض الصلاحيات	1.08	.36	منخفضة
2	45	يؤكد المدير عدم أهمية تقسيم العمل وتوزيع الأدوار تبعا لتخصصات العاملين	1.03	.18	منخفضة
3	44	يفتقد مدير المدرسة رؤية واضحة لرسالة المدرسة	1.01	.14	منخفضة
4	49	يتخذ مدير المدرسة القرارات بشكل منفرد	1.00	.00	منخفضة
4	48	يبتعد مدير المدرسة عن الاهتمام بحاجات ورغبات الطلبة	1.00	.00	منخفضة
الدرجة الكلية			1.03	.14	منخفضة

يبين الجدول (14) أن درجة مجال أسلوب الإدارة أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.03) وانحراف معياري (.14) حيث ظلت قيمة المتوسطات الحسابية لكل فقرات مجال

أسلوب الإدارة منخفضة تتراوح بين (1.00) و (1.08) وتراوح الانحراف المعياري بين (.00) و (.36).

رابعاً : المجال الرابع : الشخصية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجال الشخصية ولكل فقرة كما في الجدول (15):

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الشخصية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	42	ينقص مدير المدرسة الثقة بالعاملين معه	1.04	.23	منخفضة
1	41	يفتقد المدير المقدرة على مواجهة المشكلات	1.04	.23	منخفضة
1	40	يفتقد مدير المدرسة المرونة في التعامل مع الآخرين	1.04	.23	منخفضة
2	43	يتوقع مدير المدرسة أداءات منخفضة من الموظفين لديه	1.02	.18	منخفضة
2	39	يفتقد مدير المدرسة المقدرة على التأثير على كادره التنظيمي	1.02	.14	منخفضة
3	38	يتعارض مدير المدرسة مع فريق العمل	1.00	.00	منخفضة
الدرجة الكلية			1.02	.15	منخفضة

يبين الجدول(15) أن درجة مجال الشخصية أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.02) وانحراف معياري (.15) وجاءت كل متوسطات الفقرات بدرجة تقدير منخفضة تراوحت بين (1.00) إلى (1.04) وتراوح الانحراف المعياري بين (.00) إلى (.23).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ،المؤهل العلمي والخبرة؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي والجدول(16) يبين ذلك

الجدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

المتغير / الجنس		الشخصية	أسلوب الإدارة	الفاعلية	التزام قيمي	الكلي
ذكور	المتوسط الحسابي	1.04	1.04	2.34	1.39	1.44
	العدد	340	340	340	340	340
	الانحراف المعياري	.17	.15	.07	.11	.07
إناث	المتوسط الحسابي	1.02	1.03	2.33	1.38	1.43
	العدد	281	281	.281	281	281
	الانحراف المعياري	.12	.12	.00	.07	.44
الكلي	المتوسط الحسابي	1.03	1.03	2.34	1.39	1.43
	العدد	621	621	621	621	621
	الانحراف المعياري	.15	.14	.05	.09	.06
المتغير / المؤهل		الشخصية	أسلوب الإدارة	الفاعلية	التزام قيمي	الكلي
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	1.03	1.04	2.33	1.39	1.44
	العدد	480	480	480	480	480
	الانحراف المعياري	.16	.15	.05	.09	.06
دراسات عليا	المتوسط	1.03	1.01	2.34	1.38	1.43

المتغير / الجنس		الشخصية	أسلوب الإدارة	الفاعلية	التزام قيمي	الكلي
	الحسابي					
	العدد	141	141	141	141	141
	الانحراف المعياري	.14	.10	.04	.08	.06
الكلي	المتوسط الحسابي	1.03	1.03	2.34	1.39	1.43
	العدد	621	621	621	621	621
	الانحراف المعياري	.15	.14	.05	.09	.06
المتغير / الخبرة		الشخصية	أسلوب الإدارة	الفاعلية	التزام قيمي	الكلي
أقل من (5) سنوات	المتوسط الحسابي	1.03	1.05	2.34	1.38	1.44
	العدد	138	138	138	138	138
	الانحراف المعياري	.17	.16	.06	.10	.07
من (6) إلى (10) سنوات	المتوسط الحسابي	1.02	1.02	2.33	1.38	1.43
	العدد	218	218	218	218	218
	الانحراف المعياري	.14	.12	.00	.72	.04
(11) سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	1.03	1.03	2.34	1.39	1.44
	العدد	265	265	265	265	265
	الانحراف المعياري	.15	.14	.06	.10	.07
الكلي	المتوسط الحسابي	1.03	1.03	2.34	1.39	1.43
	العدد	621	621	621	621	621
	الانحراف المعياري	.15	.14	.05	.09	.06

يبين الجدول(16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً

لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) على المجالات والجدول (17) يوضح ذلك:

الجدول (17)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=014. ح = 08.	الشخصية	.03	1	.03	1.43	.23
	أسلوب الإدارة	.01	1	.01	.75	.39
	الفاعلية	.02	1	.02	6.11	.11
	التزام قيمي	.01	1	.01	.64	.42
	الدرجة الكلية	.01	1	.01	3.47	.06
المؤهل هوتلنج= 006. ح = 47.	الشخصية	.00	1	.00	.01	.95
	أسلوب الإدارة	.05	1	.05	2.49	.12
	الفاعلية	.00	1	.00	.21	.65
	التزام قيم	.01	1	.01	.84	.36
	الدرجة الكلية	.01	1	.01	1.90	.19
الخبرة ويلكس = 985. ح= 36.	الشخصية	.01	2	.01	.24	.79
	أسلوب الإدارة	.07	2	.03	1.73	.18
	الفاعلية	01	2	.01	2.19	.11
	التزام قيم	.09	2	.01	1.60	.20
	الدرجة الكلية	.02	2	.01	2.00	.13
الخطأ	الشخصية	14.10	616	.02		
	أسلوب الإدارة	11.69	616	.02		
	الفاعلية	1.46	616	.002		
	التزام قيم	5.45	616	.009		
	الدرجة الكلية	2.32	616	.004		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	الشخصية	671.67	621			
	أسلوب الإدارة	672.78	621			
	الفاعلية	3396.50	621			
	التزام قيم	1200.17	621			
	الدرجة الكلية	1280.36	621			

الدلالة الإحصائية: ($\alpha \geq 0.05$)

يبين الجدول(17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الجنس ولكل المجالات .

كما يبين الجدول(17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل ولكل المجالات .

ويبين الجدول(17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة لدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الخبرة ولكل المجالات .

نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق والجدول (18)يوضح ذلك :

الجدول (18)

معامل الارتباط بيرسون بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق

المتغير	الدالة الإحصائية	الشخصية	أسلوب الإدارة	الفاعلية	التزام قيمي	الكلي
التشكيلات الإدارية	**الدالة الإحصائية**	.00	.00	.001	.02	.005
السجلات	**الدالة الإحصائية**	.00	.00	.001	.001	-.03
البيئة المدرسية	**الدالة الإحصائية**	.00	.00	.01	.02	-.04
المجال الإداري	**الدالة الإحصائية**	.00	.003	.02	.03	-.03
الكلي	-.05	-.03	-.01	.00	-.01	-.05

يبين الجدول(18) وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي كما دلت النتائج الواردة في جدول (17) وجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي التراخي التنظيمي .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وأهم التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق؟

أظهرت النتائج أن مستوى واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري مدارسها جاء مرتفعاً وجاءت جميع مجالات الرقابة الإدارية بمتوسطات مرتفعة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الرقابة العالية المفروضة على مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق، ذلك أن الإدارة التربوية في القصبة تحاول التخلص من القصور في المخرجات التربوية والتي ظهرت على شكل مدارس لم ينجح من طلبتها أحد في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016-2017 ، هنا تمارس الإدارة التربوية شكلاً رقابياً مستمراً يتمثل بمتابعة متواصلة ولكل الكوادر المدرسية من معلمين وإداريين حيث تتم المتابعة من كل قسم في التربية حسب مجال تخصصه .

وللتعرف على مستوى واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مدراء المدارس فيها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال من مجالات الأداة وسوف نعرضها مرتبة تنازليا حسب المتوسط الأعلى فالأدنى وكل فقرات المجال :

النتائج المتعلقة بالمجال الأول :

جاء المتوسط الحسابي لمجال المجال الإداري (4.45) وهو أعلى متوسط لمجالات الرقابة الإدارية وكانت الفقرة (32) والتي تنص على " أعمل بجد لتوفير الكتب المدرسية بأسرع وقت " لها أعلى متوسط وبلغ (4.60) مما يعكس حرص المدراء الكبير على توفير حاجة المدرسة والطلبة من الكتب المدرسية المقررة ، أما الفقرة (33) والتي تنص على " أعيد استخدام الحوزة المالية بالوقت الصحيح "مما يعكس رغبة المدراء بصرف الحوزات المالية للمدرسة بصورة رسمية وتلبي حاجة المدرسة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **ماليدو وآخرون** (Mallidou AA.& et al, 2011) التي بحثت عن عوامل أخرى في التراخي والرقابة غير الأمور المالية للمؤسسة.

النتائج المتعلقة بالمجال الثاني : البيئة المدرسية :

الذي جاء في المرتبة الثانية المرتفعة للمتوسطات الحسابية (4.37) ، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المدراء الكبير بواقع البيئة المدرسية وأهمية هذا على سير العملية التعليمية ونتائجها ، حيث جاءت الفقرة (29) والتي تنص على " أهتم بصيانة المقاعد المدرسية " بأعلى متوسط للمجال (4.58) مما يعني الاهتمام الكبير بمدى راحة الطالب أثناء الجلسة الدراسية ، بينما جاءت الفقرة (30) والتي تنص على " أوفر مستودع خاص للكتب المدرسية " بأقل متوسط بالنسبة لفقرات المجال وهو (4.39) وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم جاهزية المدارس بكامل الغرف الإدارية اللازمة للعمل الإداري .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بيلو (Bello,2006) التي هدفت أثر الرقابة على إدارة المدارس من عدة متغيرات مثل السجلات والبيئة المدرسية والعلاقة بالمجتمع ومخرجات المدرسة والكوادر المدرسية ، بأن البيئة المدرسية تحتاج لرقابة مستمرة من المديرين والإدارة التربوية .

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث : السجلات:

جاء في الترتيب الثالث لمجالات الرقابة الإدارية وبمتوسط (4.26) ، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر بعض الدفاتر والسجلات الإدارية لمدراء المدارس ، كما ومن الممكن أن يعزى إلى كثرة الواجبات الإدارية والتي تطرق موضوع الدراسة في هذا المجال إلى (11) فقرة لتعبر عن واقع مجال السجلات في مدارس القصبة ، وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على " أطلب من مديرية التربية والتعليم المشرف المختص لتوجيه المعلم الجديد " بأعلى متوسط في المجال (4.50) ، مما يعزى إلى الاهتمام الكبير من المدراء بإعداد معلميهم بشكل اختصاصي لكل مجال دراسي وتؤكد هذا مديرية الإشراف التربوي بشكل كامل ، وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على " أضع برنامجا لزيارات الطلبة للمكتبة " بأقل متوسط لفقرات المجال (3.70) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر مكتبة في معظم المدارس .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة سامويل (**Samoel,2014**)، التي هدفت أثر الرقابة التعليمية من المدراء في المدارس على مستويات تحصيل الطلبة ، حيث ركزت على المعلمين ومدى الرقابة عليهم داخل المدرسة والغرفة الصفية من خلال وسائل مستندية ودفترية تخص عمل المعلمين .

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع : مجال التشكيلات الإدارية :

جاء في الترتيب الرابع لمجالات الرقابة الإدارية وبمتوسط (4.21) ومن الممكن أن تعزى هذه النتيجة إلى مدى التطور في إدارة شؤون الموظفين ومدى وضع الشروط اللازمة لاختيار

وتعيين الموظفين وهي في تطور وتغيير مستمر ، حيث تظهر دائماً شروط جديدة لاختيار المعلمين والإداريين وبسياسات عامة متطورة ومتغيرة ، ومن الممكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الأعداد الكبيرة من الموظفين والتي تحتاج دوراً رقابيا كبيراً ، ومن الأمثلة على ذلك أن يكون المدير لديه خبرة تعليمية كافية وناجحا في دورة القيادة المدرسية بالإضافة للمؤهلات الأكاديمية المعروفة ، وقد تأثرت التشكيلات في قصبة المفرق بقرارات دمج المدارس وإلغاء بعض التخصصات كتخصص الإدارة المعلوماتية .

وجاءت الفقرة (7) بأعلى متوسط لفقرات مجال التشكيلات (4.65) والتي تنص على " يوزع الأنصبة بين المعلمين بعدالة" ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص القادة على توفير الضبط والرقابة الإدارية الداخلية على الجميع وبمسافات متساوية ، الأمر الذي ينعكس على استمرار عمل المعلم في عمله بمستوى مقبول من الرضا الوظيفي ، وجاءت الفقرة (10) بأقل متوسط (4.27) والتي تنص على "أضع خطة سنوية خاصة بالمعلمين " وقد تعزى هذه النتيجة إلى التغيير في المناهج مما يتطلب دورات الإعداد الخاصة للمعلمين والمشرفين ، وقد تعزى إلى الضعف في إعداد الخطط من قبل بعض الإداريين .

تختلف هذه الدراسة مع دراسة كاتاك وسيث (Kattak &Seth,2012) التي هدفت معرفة أثر تغير السياسات التنظيمية وخصوصاً للنواحي المالية ، فمن الممكن أن تؤثر سياسات وتغيرات متعددة في العمل التنظيمي ، كسياسات دمج المدارس ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العبادي (2014) التي ركزت على التعرف على مواطن القوة والضعف للعمل التنظيمي وعناصر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : والذي ينص على : "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة؟

متغير الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولكل المجالات الأربعة ،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الرقابي والقوانين التربوية الإدارية الناظمة لعمل مديري المدارس متشابهة للذكور والإناث ، لذلك كانت استجابات أفراد العينة بمستويات حسابية متقاربة .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (شكري،2016) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع الرقابة الإدارية من خلال عدة متغيرات في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية ،واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاب (2004) التي استهدفت واقع الرقابة الادارية في السلطة الوطنية الفلسطينية حيث لم يكن للجنس أثر على نتائجها .

متغير المؤهل : أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل في مجال البيئة المدرسية بدالة بلغت (040.) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مستويات التعليم العالية لمعظم مدراء المدارس حيث التنافس لاختيار قادة المدارس يتطلب مؤهلات علمية عالية وتدعم وزارة التربية والتعليم الاردنية من يرغب بالدراسات العليا وتسمح له بذلك ، ويعزى وجود الفروق أيضاً لاهتمام المدراء الكبير بواقع البيئة المدرسية وعكس هذا المتوسطات المرتفعة لكل فقرات مجال البيئة المدرسية .

وهنا تختلف هذه الدراسة مع دراسة أبو خطاب (2008) التي لم تجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل لقيادات المدارس تحت الدراسة ، بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة رباح (2008) التي وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل في مجال البيئة المدرسية .

متغير الخبرة : أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في مجال البيئة المدرسية وبلغت قيمة الدالة(002) ، ومجال المجال الإداري وبلغت قيمة الدالة (006)، وكانت العلاقة لصالح الخبرة الطويلة (أكثر من 11 سنة) وبالنسبة لمجالي البيئة المدرسية والمجال الإداري ،وقد تعزى هذه النتيجة إلى اكتساب المهارات القيادية من الواقع العملي بشكل أفضل كلما طالت الخدمة وانعكست على بيئة المدرسة والتعلم ومختلف الأنشطة الإدارية في عمل المدراء ، مع ملاحظة التكرار للأنشطة الإدارية على مدار سنوات الخدمة وأيضاً المدراء يحصلون على دورات وورشات عمل تثقيفية وتعزيزية بشكل مستمر .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الكوفحي (2005) والتي لم تجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة وعلى مختلف مديريات التربية والتعليم الأردنية ، وتختلف أيضاً مع دراسة ياسين (2014) ودراسة المقيمي (2014) حيث لم تجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولكل مجالاتها .

مناقشة النتـائج المتعلقـة بالسؤال الثالـث: والـذي ينص علـى"ما مستوى التراخـي التنظيمـي لـدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم ؟."

أظهرت النتائج أن مستوى درجة التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم جاءت منخفضة بمتوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (.06) وقد تعزى هذه النتيجة إلى انخفاض المتوسطات الحسابية لكل المجالات التي شملتها الدراسة، وقد تعزى إلى نظرة المعلمين الواقعية في استجابتهم لفقرات المجالات المتنوعة، حيث يشعر المعلمون أن المدراء شديدي الإدارة على المدرسة نسبةً للرقابة العالية المفروضة من قبل مديرية التربية والتعليم الأمر الذي أظهر انخفاضا في التراخي الإداري .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة عثمان (2017) ودراسة أبو حمده (2011) حيث نتائج هذه الدراسات كانت في مستوى مرتفع من التراخي التنظيمي لمديري المدارس ،ومع دراسة ياو ويانج (Yao & Yang,2007) والتي ركزت على التراخي التنظيمي وعلاقته لكل مصادر التنظيم.

وللتعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر معلميهم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال من مجالات الأداة وسوف نعرضها مرتبة تنازليا حسب المتوسط الأعلى فالأدنى وكل فقرات المجال :

النتائج المتعلقة بالمجال الأول : الفاعلية :

أظهرت النتائج أن درجة مجال الفاعلية أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (.04) وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة المدراء في التعامل مع بيئة المدرسة التعليمية ومدى نجاح المدراء في توفير المصادر التعليمية البشرية وغير البشرية وفي الوقت المناسب الأمر الذي يساعد على استمرار سير الأنشطة المختلفة للمدرسة وعلى أكمل وجه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المالكي (2014) التي ركزت على القيادة الفاعلة بالارتباط مع الأسلوب القيادي التشاركي والأكثر فاعلية .

النتائج المتعلقة بالمجال الثاني : الالتزام القيمي :

أظهرت النتائج أن درجة مجال الالتزام القيمي أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.39) وانحراف معياري (.94) وقد تعزى هذه النتيجة إلى تغير المفاهيم الاجتماعية حول فكرة التوظيف في وزارة التربية مع هيكلة الرواتب والتحسينات التي التي دخلت على قوانين

التربية والتي تهتم بالمدراء والمعلمين والتي كان من شأنها زيادة تمسك الموظفين بوظائفهم وشعورهم بالفخر فيها وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كاتاك وسيث (Kattak & Seth,2012) ودراسة براتيما(Pratima,2003) حيث استهدفتا التزام الموظف بكل أنواع الالتزام التنظيمي .

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث : الأسلوب الإداري:

أظهرت النتائج أن درجة مجال أسلوب الإدارة أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.03) وانحراف معياري (.14) وقد تعزى هذه النتائج إلى أن القيادة المدرسية تتمتع برؤية مناسبة لإدارة المدرسة وتفهم كبير لطبيعة العمل الإداري من تقسيم للعمل وتوزيع الأدوار هذا بالإضافة لاشتراك المدراء بدورات القيادة العليا التي مكنتهم من ممارسة أعمالهم الإدارية وبتنوع في الأسلوب الإداري والابتعاد عن المظاهر الروتينية والبيروقراطية الصلبة في إدارة مدارسهم ، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة محامدية (2009) التي تؤكد على قوة البيروقراطية وتربطها بالأداء والرقابة ، بينما اختلفت مع دراسة خنور والسايح (2013)، ودراسة الشريف (2004).

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: الشخصية :

أظهرت النتائج أن درجة مجال الشخصية أحد مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بمتوسط حسابي (1.02) وانحراف معياري (.15) وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعورغالبية المعلمين بمدى قوة شخصية القائد المدرسي وكيفية تعامله مع المعلمين والتي من المتوقع أن تنعكس في شخصية المعلمين وبالتالي في طبيعة أدائهم لواجباتهم الوظيفية ، كذلك قدرة المدراء في التعامل مع فريق العمل واكسابهم الثقة والقدرة على حل المشكلات الأمر الذي يطور من كفاءاتهم المهنية والعملية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أكباري وألفار (Akbari&Allvar.,2010) ودراسة هاشم وعلام ويوسف (Hashim,&Alam, &Yusoff,2014).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ،المؤهل العلمي والخبرة؟

متغير الجنس :

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الجنس ولكل المجالات وقد تعزى هذه النتيجة

إلى التشابه الكبير في الواجبات والأعمال الإدارية والتعليمية لكلا الجنسين ووجود تعليمات إدارية موحدة تشمل الذكور والإناث

تختلف هذه الدراسة بنتائجها من ناحية متغير الجنس مع دراسة الطوالبة (2012) ودراسة حجازي (2013)

متغير المؤهل :

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل ولكل المجالات ، ومن الممكن أن تعزى هذه النتيجة لكون المؤهلات العلمية بكل مستوياتها تطبق نفس الواجبات والأنشطة وكل حسب تخصصه فمن الممكن أن يكون المدير يحمل مؤهل بكالوريوس وزميل له حاصل على شهادة الدكتوراه ولكن يطبقون نفس الواجبات والأنشطة لذلك لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية، متفقةً مع دراسة العمرات (2010) ودراسة عساف (2005).

متغير الخبرة :

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الخبرة ولكل المجالات وقد تعزى هذه النتيجة إلى تكرار الأنشطة الإدارية المختلفة حيث تتشابه معظم الواجبات الإدارية وخصوصاً في بداية كل عام وفصل دراسي ،وتتفق بهذا مع دراسة المناعمة (2005)، وتختلف مع دراسة شحادة (2008) التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى واقع الرقابة الإدارية ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة المفرق ؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي كما دلت النتائج وجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي التراخي التنظيمي .

حيث كان للرقابة العالية ولمعظم المجالات علاقة إيجابية عكسية توضح انخفاض متوسطات لمجالات المتعلقة بالتراخي التنظيمي وتتفق هذه النتيجة واقعيا مع التعليمات والإجراءات

التـي تطبقهـا وزارة التربيـة والتعليم وبـشكل مـستمر ومـع اسـتحداث وحـدات رقابيـة جديـدة مثـل وحـدة المساءلة الأمر الذي أثمر بمستويات منخفضة من التراخي التنظيمي .

تختلـف هـذه الدراسـة مـع دراسـة إينـز (Enz,1988) ، ودراسـة هاشـم وعـلام ويوسـف (Hashim &Alam,&Yusoff,2014)،ودراسة دونكو وأومينا(Dwamena & Donkoh ,2014)، كهان ونسيم ومسعود (Khan & Naseem & Masood,2016) و دراسـة اكبـاري والفار (Akbari & Allvar,2010).وتتفق هذه الدراسة مع دراسة زهنج (Zhong,2011)

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، من الممكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية :

1- الاستمرار في تطبيق الرقابة الإدارية بشكل مستمر ومتواصل .

2- أن لا تمانع الرقابة الشديدة مبدأ الإبداع والتجديد .

3- العمل على إشراك المديرون والمعلمون في اتخاذ القرارات التربوية .

4- الاهتمام أكثر بالمخرجات المدرسية على المستوى القطاعي .

5- تتبع مواطن الضعف والتراخي التنظيمي ومعالجتها بشكل محدد.

6- إعطاء الموظفين ذوي الخبرة الطويلة ميزة وظيفية مختلفة عن ذوي الخبرة القصيرة .

7- عمل دراسات وأبحاث تهتم بالرقابة الإدارية وأثرها في القطاع التربوي.

8- عمل دراسات وأبحاث تهتم بالتراخي التنظيمي في العمل التربوي التعليمي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

مجمع اللغة العربية (2004). **المعجم الوسيط** .(ط4) ، القاهرة، مصر: مكتبة الشروق الدولية.

أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (2008). **مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها** . الجامعة الإسلامية –غزة ، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في أصول التربية – الإدارة التربوية – بكلية التربية في الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين .

الجريسي، خالد بن عبد الرحمن (2008). **القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري،** الرياض، السعودية : مؤسسة الجريسي،

حجازي، جولتان حسن (2013)."فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودت الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية "،**المجلة الأردنية في العلوم التربوية** ،مجلد**9** ،عدد4 ،2013، 419–433 –جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حجي، أحمد إسماعيل(2001).**اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، (ط1)**، القاهرة ،مصر: دار الفكر العربي.

حريم، حسين (2004) .السلوك التنظيمي :**سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،** عمان، الأردن : دار ومكتبة الحامد.

حسن ،السيد المتولي(1999).**البحث عن التميز** .(ط1) ، الرياض، السعودية : مكتبة جرير .

حسن علي ،مرح طاهر شكري (2016).**الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.** ، كلية الدراسات العليا ، قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . جامعة النجاح الوطنية،غزة.

حياتي، إبراهيم وخويش، زكي (1990).**العلوم السلوكية في التطبيق الإداري.** جامعة حلب، حلب ،سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات الحلبية .

خنور، نسرين و السايح ،رجاء (2013).**دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء الجنوب والجنوب**، ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مذكرة للحصول على درجة الليسانس تخصص تسيير موارد بشرية . جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.

درويش، محمد أحمد(2008).**نظرية الالتزام التنظيمي**.(ط1)،القاهرة ، مصر: مكتبة عالم الكتب.

رباح، سامي عوض الله جاد الله (2008) . **دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره**. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، قسم الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية.

الرشدان، عبدالله زاهي(2015:ص237).**في اقتصاديات التعليم**. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الزعبي،فايز (1995)، **الرقابة الإدارية في منظمات العمال**. ،الكرك، الأردن: منشورات جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

زويلف، مهدي حسن، القطامين، احمد (1995). **الرقابة الادارية (مدخل كمي)**، عمان، الأردن: دار حنين.

السالم، مؤيد، الرويح ، سنان (1999) . القيم الادارية للمدير الصناعي في بغداد. **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد **(15)**، العدد، **الأول** 1999، إربد،الأردن .

سرحان، غسان عبد العزيز ، الشنطي، نعمات خالد(2005). الفعالية الادارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها :دراسة حالة، **مجلة علوم إنسانية**،الموقع الإلكتروني http://www.ulum.nl/c28.htm

السعود، راتب ، ابو حمده، عائشة (2011) "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في الاردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين " ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد(1)**،ع(1) ، نيسان 2013

السعود، راتب (2007).**الإشراف التربوي : مفهومه، ونظرياته، وأسبابه** . (ط2)، عمان ،الأردن: طارق للخدمات المكتبية.

السلمي، علي،(1973) ، **السلوك الإنساني في الادارة**. القاهرة، مصر: دار المعارف.

شحادة ،حاتم عبد الله (2008) .**واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية** . قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، الإدارة التربوية ،الجامعة الإسلامية ،غزة .

شريف، طلال عبد الملك(2004) .**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.** قدمت استكمالا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية .

شريف، علي (2003) . **الادارة المعاصرة** . الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

الطجم، عبد اللهبن بن عبد الغني، السواط، طلق بن عوض الله (2003) ،**السلوك التنظيمي – المفاهيم–النظرية– التطبيقات.** المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع،.

الطجم، عبد الله، السواط، طلق ، (1994) ،**السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات ، التطبيقات.** جدة،السعودية : دار النوابع .

الطراونة، حسين أحمد، عبد الهادي، توفيق صالح (2011).**الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة** . عمان، الأردن : دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

طوالبة، عائشة (2012).الفرق بين إدراك المعلمين لمستوى كفايتهم الذاتية في تنمية الإبداع لدى طلبتهم وإدراك طلبتهم لها "**المجلة الاردنية في العلوم التربوية** ،مجلد(**8**) ،عدد2،2012 ،119–130 –جامعة اليرموك– اربد، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1997). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي :سلوك الأفراد والجماعات في النظم** ،(ط2) ، عمان، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر.

العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور(2008). **الإدارة والأعمال**، عمان، الأردن : دار وائل للنشر.

العبادي، إبراهيم يوسف جويفل (2014)، دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الاردنية في ضبط الإنفاق الحكومي –دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش ،**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية** ،المجلد (**22**) ،العدد (2) ،263– 288 يونيو 2014.

عبد الوهاب ،احمد جاد، (2004). **السلوك التنظيمي.** المنصورة ، مصر: دار الهناء.

عثمان، فاطمة علي حسين(2017).**التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين** .جامعة الشرق الأوسط ،قسم الادارة والمناهج كلية العلوم التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كانون ثاني 2017 .

عساف، محمود عبد المجيد رشيد(2008). **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية** . استكمالا للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية،غزة .

عطوي، جودت عزت (2014). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.** عمان ،الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

عمر، أحمد مختار(2008). معجم اللغة العربية المعاصرة ،ط1، عالم الكتب، القاهرة– مصر.

العمرات، محمد(2010)،درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها . **المجلة الأردنية في العلوم التربوية** ،مجلد(**6**)،عدد(4)، 2010، 345 –359..

العميان، محمود سلمان (2013) . **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان ، دار وائل للنشر.

العلاق، بشير(2008).**الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** . الطبعة العربية ، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العكيلي، طارق(2001).**الاقتصاد الجزئي**. جامعة الموصل، العراق|: دار الكتب للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم (2015).**نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي،محمد قاسم وزويلف،مهدي حسن (1993) .**المفاهيم الحديثة في الإدارة :النظريات والوظائف**،(ط3) ، عمان، الأردن : المكتبة الوطنية.

القريوتي، محمد قاسم (1993). **السلوك التنظيمي**.(ط2)، عمان ،الأردن : المكتبة الوطنية.

كلاب، سعيد يوسف حسن(2004) .**واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي – دراسة ميدانية علـى وزارات الـسلطة الوطنيـة الفلـسطينية فـي قطـاع غـزة** . رسـالة ماجستير فـي إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة(2004).

المالكي، عمر بن عبد الله (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض . **المجلـة الدوليـة التربويـة المتخصـصة** .المجلد(**3**).العدد (8)، آب،2014.

محامدية، إيمان(2009).**الرقابة التنظيمية والأداء :مركب تمييع الغاز الطبيعي** بسكيكدا نموذجاً رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة 20 أوت، 1965.

محمد، فتحي عبد الرسول (2008).**الاتجاهـات الحديثـة فـي الإدارة المدرسـية**.(ط1)، الجيزة ،مصر : الدار العالمية للنشر والتوزيع،.

مسعود، جبران (1992). **معجم الرائد**. بيروت– لبنان : دار العلم للملايين.

المدهون، موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي(1995). **تحليـل الـسلوك التنظيمـي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور** . (ط1)، عمان، الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية .

المناعمة ، عمر أحمد عبد الغني(2005).**دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية ، دراسة مقارنة** ،قدمت استكمالا للحصول عل درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية،غزة.

المقيمي، بدرية بنت عبد الله (2014). **فاعليـة الرقابـة الإداريـة بكليـات العلـوم التطبيقيـة فـي سلطنة عمـان**. جامعة نزوى كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير ،رسالة ماجستير غير منشورة ، سلطنة عمان.

الكوفحي ،محمود عبد الرحمن (2005). **الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**. قدمت استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية جامعة اليرموك ،الأردن.

ياسين، إسراء ياسين عبد الفتاح (2014).**فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين**. جامعة النجاح الوطنية الدراسات العليا ،قدمت استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Akbari,R.& Allvar,N.K.(2010).Teacher characteristics as predictors of students' academic achievement. **The Electronic Journal for English Second Language**.13(**4**), 1-10.

Andres Richtner(2004).**Balancing Knowledge creation** .EFI,The Economic Research Institute ,Stockholm School of Economics Box 6501, 11383 Stockholm.

Antonio,Eliza(2010). Career planning process and its Role in Human Resourde Development. Annals of the University of petrosani, **Economics** , 10(**2**). 2010 .13-22.

Argyris.c (1957). **Personality And Organization : the Confltct between System and the Individual**. New york:Harper.OCLC 243920.

Bancal,Pratima(2003). From Issues to actions: The Importance of individual concerns & organaizational values in responding to natural environmental issues. **Organization science**, Volume **(14)** ISSUE 5,September – October 2003 ,pp. 510- 527.

Barbier,Edward B. (2013). **The Role of National Resources in Economic Development**. Blackwell Publishing Ltd/University of Adelaide and Flinders University South Australia 2003.

Bello, Salamtu(2006).**Impact of School Supervision on the Management of Primary Schools in Northern Kaduna State**.Department of Educational Foundation a Curriculum,Faculty of Education ,Ahmadu Bello Univer sity,Zaria – Nigeria.

Bourgeois III,L.J.(1981).**On the Measurement of Organaizational Slack**. Academy of Management ,Review,6: 1,29-39.

Bourgeois III,L.J.,& Singh J.V. (1983). **Organaizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams.** Academy of Management Proceedings 43-47.

Cheng J. & Kesner I. (1997). Organaizational Slack and Response to Environment Shifts:the impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**,vol(**23)** ,pp1-18.

Cyert,R.M. & March,J.G.(1956). Organizational Factors in the Theory of Oligopoly **,Quarterly, Journal of Economics** ,70(**1)**,44-64.

Cyert,R.M. & March,J.G.(1963).**Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Donkoh,K.E.& Dwamena,E.O.(2014). Effects of Educational Supervision onProfessonal Development: Perception of Public Basic School Teachers At Winneba,Ghana,**British Journal of Education** ,vol(**2)**, No .6,pp.63-82,December 2014.

Ens,C.A.(1988).The role of value congruity in international power. Electronic Version , **Administrative Science Quarterly**, 33(**2**),284-304.Retrieved From Cornell University ,School of Hospitality Admeinistration site http//scholarship.sja. cornell.edu/ articiles/437/.

Hashim,N.A.,& Yosof,N.M.(2014).Relationship Between Teacher's Personality, Monitoring, Learning Environment & Students EFL.Performance. **Journal of Language Studies**,vol (**14**) ,No1 (2014).

Haddad,Wadi D.(1995**).Fundamentals of Educational Planning**. UNESCO: International Institute for Educational Planing .

Heping,Zhong(2011).The Relationship BetweenSlack Resources & Pwrfprmance ;An Empirical Study From China . I.J. **Modern Education &Science**,2011,1,**1**-8.

Jensen,M.C.& MECKLING W.H.(1976). Theory of Firm: Managerial behavior ,agency costs, & ownership structure. **Journal of Financial Economics**, vol(**3)** ,No,4,pp, 305-360.

Jesson,Daved,Maystons Daved&Smith,Peter(2006). Performance Assessment in the Education Sector: educational & economic perspectives. Oxford Review of Education Volume 13, 1987 - Issue 3.

Khan ,r.& Nasseem,A. & Masood ,S.A.(2016).Effect Of Ccntinuance Commitment & Organizational Cynicism On Employee Satisfaction In EngineeringOrganizations. International Journal of Innovation ,**Management andTechnolog**y ,Vol**. (7)** ,No.4,August 2016.

Khattak,A.A. & Sethi.S.(2012). Organization Normative Commitment (ONC) HasPsychological Positive Effects On Employees Performance. **Abasyn Journal Of Social Sciences,** Vol (**5)** No. 1

kituyi, Mukhisa (2016).**Development and Globalization**.United Nations, UNCTAD.

Kumari, N. & Afroze, N.(2013).The Impact of Affective Commitment In Employees Life Satisfaction . **Global Journal of Manangement and Business Research Inter**- Disciplinary, vol(**13)** issue 7 Version 1. 2013.

Mac Neil,I.R.(1980).**The New Social Contract**: An Inquiry into Modern Contractual Relations,New Haven,CT: Yale University Press.

Mallidou AA& Cummings GG &Ginsburg LR&Chuang YT& kang S& Norton PG& Estbrooks CA.(2011).Staff ,space, and time as dimensions of organizational slack: apsychom assessment. **Health Care Manage Rev**.2011 Jul-Sep: 36(**3**) .252-64.

Marino,K.E. & Lang D.R.(1983).Measuring Organizational Slack: A Note on the convergence and divergence of Alternative Operational Definitions.**Journal of Management 9** :81-92.

Meyer,J. & Allien,N. (1991). A Three – component conceptualization of Organizational Commitment.**Human Resource Management Rev 1(1) ,1991,61-89.**

Meyer,J. & Allien,N. (1997).**Commitment in the workplace: Theory,Research and Application**. Thous& Oaks ,CA: Sage Publications.

Mishina,Y., & Pollok,T.G., & Porac,J.F.(2004). Are More Resources always better for growth ? Resources tickiness in market and product expansion **Strategic Management Journal**, 25 (**12**),1179-1197.

Morrison, James W.(23011). **How Three Public Universities Manage Fund Balances To Facilitate Strategic Behavior and Absorb Environmental Variation.**University of Georia(2011).

Mowday, r, & Steers, R., & Porter, L.(1979). The Measurement of organizational commitment. **Journal Vocational Behavior**,**14**,224-247.

Morrisson, James W.(2013). **How three public universities manage fund balancesTo facilitate strategic behavior and absorb environmental variation** .University of Georgia.

Nigel Slack & Mishael (2011). **Operations Strategy** ,Person Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE Engl&.

Nohria,N.,& Gulati,R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal* ,39(**5**),1245-1264.

Olum,Yasin(2004). **Modern Management Theories & Practices**. A PaperPresented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004 ,at Kenya School of Monetary Studies.

Peterson,Kent (1984). Mechanisms of Administrative Control Over Managers in Educational Organizations**. Administrative Science Quarterly** Vol . (**29**),No,4Dec.,1984,PP. 573-597.

Samoel,Catherine Jeptarus(2014). **Instrucctional Supervisory Role of Principals and it' S influence on students academic achievement in public secondary schools in Nandi North Distric**t ,Kenya,Catholic.University of Eastern Africa.

Sharfman, M.P, Wolf.G.,Chase R.B. & Tansik D.A.(1988).Antecedents of Organaizational Slack. **Academy of Management Review**,13(**4**),601-603.

Stede,W.A. &Van der(2000)The relationship between two consequences of budgetary controls budgetary slack creation and managerial short-term orientation. Accounting,Organizations and Society, 2000 **Elsevier Science** Ltd. All rights reserved.PII: S0361-3682(**99**)00058-6.

Yao,WEI F & Yang (2007).**A Study On The Relationship Between Organizational Slack and Technology Innovation** . IEEE,Xplore digital library, picment ,07-2007 , Portl& International Conference on Management of Engineering and Technology.

Yanjuan,Gong Yi shi(2007). **Organizational Slack Resources and Their Effects on Innovation and Performance of Firms: A Propositional Framework.** School of Economic and Management, ZhengZhou University of Light Industry, P. R.China, 450002.

Zinn, Jacqueline & Flood ,Barry(2009). Slack Resources in Health Care Organizations—Fat to Be Trimmed or Muscle to Be Exercised?. **Health Serv** Res.2009 Jun; 44(**3**): 812–820.

الملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولية:

الأستاذ الدكتور/ الدكتور المحترم/ة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية قصبة المفرق". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت. ولأغراض جمع البيانات لهذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للمعلومات الشخصية للمستجيب، الجزء الثاني مقياس الرقابة الإدارية ويتكون من خمسة مجالات هي(الشخصية ،أسلوب الإدارة ،الفاعلية ،التزام قيمي، تراخي). والجزء الثالث مقياس التراخي التنظيمي ويتكون من خمسة مجالات هي(الشخصية، أسلوب الإدارة ،الفاعلية ،التزام قيمي، تراخي):.

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، علماً بأن الميزان للفقرات سيكون سلم ليكرت الخماسي، راجياً منكم التكرم بقراءتها وتحكيمها من حيث: 1- سلامة اللغة 2-وضوح الفقرات 3- انتماء الفقرات 4- أية تعديلات أو ملاحظات.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث : صفوان العجلوني .

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للمستجيب:

الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

المؤهل: ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

الخبرة: ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **11 سنة فأكثر**

الجزء الثاني : مقياس الرقابة الإدارية :

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول :التشكيلات								
1	يُطلب من الإدارة المدرسية جدول التشكيلات السنوية							
2	يوجد في المدرسة موظف زائد (معلم،إداري)							
3	أطلب من مديرية التربية معلم إضافي عند الضرورة							
4	يُعلم المسؤول في المديرية عن معلم زائد بشكل مباشر							
5	يوزع الجدول بتوازن بين المادّة وتخصص المعلم							
6	يُخطط للجدول الدراسي قبل بدئ الفصل الدراسي							
7	يوزع الأنصبة بعدالة							
8	تُعد الخطة السنوية المدرسية وفق المصادر المتاحة							
9	يوضع خطة سنوية خاصة بالمعلمين							
10	يطلُب من المعلم إعداد خطة سنوية لتوجهه في السنة الدراسية							
المجال الثاني : سجلات المعلمين								
11	أتابع دفاتر التحضير للمعلمين بشكل منتظم							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
12	يُطلب المشرف المختص لتوجيه المعلم الجديد							
13	أتابع دفاتر العلامات لكل معلم							
14	أراقب سجلات الحضور والغياب للطلبة							
15	أتسلم الخطط الدراسية من المعلمين قبل بداية دوام الطلبة							
المجال الثالث : السجلات الإدارية								
16	أوثق حضور وانصراف الموظفين في السجل اليومي							
17	يتم جدولة الاجتماعات بشكل دوري							
18	أفعّل قنوات التواصل الاجتماعي							
19	أقوم بزيارات صفية منتظمة للمعلمين							
20	أحتفظ بسجلات تقييم الأداء							
21	أوثق سجلات استخدام الحاسوب في المدرسة							
-22	أتابع سجلات النشاطات المدرسية							
23	أضع برنامجا لزيارات الطلبة للمكتبة							
24	أتابع فعالية مختبرات العلوم							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
25	أحتفظ بالسجلات الخاصة بالإذاعة المدرسية							
المجال الرابع : البيئة المدرسية								
26	أوازن بين أعداد الطلبة والطاقة الإستيعابية للغرفة الصفية							
27	أتأكد من عوامل الأمن والسلامة للغرفة الصفية							
28	أقوم بشكل مستمر بصيانة عامة لكل مرافق المدرسة							
29	أهتم بصيانة المقاعد المدرسية							
30	أوفر مستودع خاص للكتب المدرسية							
31	أهتم بوجود غرفة للمساعد الإداري							
المجال الخامس : المجال الإداري								
32	أعمل بجد لتوفير الكتب المدرسية بأسرع وقت							
33	أعيد استخدام الحوزة المالية							
34	أدور الحوزة المالية لفصول لاحقة							
35	أبلغ الكادر عن أي جديد في التشريعات والقوانين							
36	أفوض صلاحياتي إذا لزم الأمر							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
37	أوثق كل الزيارات الإشرافية من خارج المدرسة							

الجزء الثالث : مقياس سلوك التراخي لمدير المدرسة

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الأول: الشخصية							
38	ينسجم المدير مع فريق المدرسة							
39	يمتلك المدير مقدرة في التأثير على من حوله							
40	يمتلك المدير المرونة والمرح في التعامل مع الآخرين							
41	يمتلك المدير المقدرة على مواجهة المشكلات							
42	يثق المدير بالعاملين معه							
43	يضع المدير توقعات عالية في شخص العاملين معه							
	المجال الثاني:أسلوب الإدارة							
44	يمتلك المدير رؤية واضحة للمدرسة							
45	يؤمن المدير بأهمية تقسيم العمل وتوزيع الأدوار							
46	يؤمن المدير بمبدأ تفويض الصلاحيات							
47	يركز المدير على الإنجازات والأنشطة الصفية المدرسية							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
48	يهتم المدير بحاجات ورغبات الطلبة							
49	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات							
المجال الثالث:الفاعلية								
50	يمتلك المدير المقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية							
51	يوفر المدير المستلزمات المدرسية بأسرع وقت							
52	يجتهد المدير في زيادة مستوى المخرجات المدرسية							
53	يشجع المدير التواصل بين عناصر العملية التعليمة (الإدارة،المعلم،الطالب،ولي الأمر)							
54	يفعل النظام المستمر باليسر والسلاسة والإستمرار في أداء الأعمال							
55	يشجع المدير روح التعاون بين المعلمين							
المجال الرابع : التزام قيمي								
56	تتناغم سلوكات المدير مع معتقداته ومبادئه							
57	يفخر المدير بمدرسته ويعتبرها الأفضل بين المدارس في المنطقة							
58	يبدي المدير ولاء منخفض تجاه المدرسة							
59	يعتبر المدير أن وجوده خطأ في هذه المدرسة							
60	يؤدي المدير في هذه المدرسة فقط							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المطلوب الإعتيادي لسير العمل							
61	ينتظر الفرصة المناسبة لترك هذه المدرسة ولا يهمه أن يفقد أو يخسر أي شيء.							
62	يتباطأ الإداريون في المدرسة في أداء أعمالهم							
63	يتصف بعض الإداريين في المدرسة باللامبالاة في الإنضباط							
64	هناك غموض واضح بطبيعة عمل الإداريين							
65	يتذمر المدير من كثرة أعمال المدرسة الإدارية							
66	يتعذر المدير بنقص الموارد مثل الحواسيب وبعض الأدوات							
67	يقدم المدير طلب انتقال من المدرسة كلما أتيحت الفرصة .							

الملحق (2)

محكموا أداة الدراسة

م	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
	أ.د.أحمد بدح	أُستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
	أ.د.تيسير الخوالدة	أُستاذ	أصول التربية	جامعة آل البيت
	د.صالح الشرفات	مشارك	أصول التربية	جامعة آل البيت
	د. محمد عليمات	مشارك	قياس وتقويم	جامعة آل البيت
	د. محمود جرادات	مشارك	التخطيط التربوي	الجامعة الهاشمية
	د. علي جبران	مشارك	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
	د.قاسم القضاة	مشارك	إدارة تربوية	جامعة جدارا
	د. حيدر العمري	مشارك	إدارة تربوية	جامعة جدارا
	د. كمال نزال	مشارك	نفس تربوي	جامعة جدارا
	د. صالح الخطيب	مساعد	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
	د. عماد عبابنة	مساعد	قياس وتقويم	جامعة جدارا

الملحق(3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور المحترم/ـة...

...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية قصبة المفرق". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت. ولأغراض جمع البيانات لهذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للمعلومات الشخصية للمستجيب، الجزء الثاني بعد الرقابة الإدارية ويتكون من أربعة مجالات هي(التشكيلات الإدارية، السجلات المدرسية، البيئة المدرسية، المجال الإداري) . والجزء الثالث بعد التراخي التنظيمي ويتكون من أربعة مجالات هي (الشخصية ،أسلوب الإدارة ،الفاعلية ،الإلتزام القيمي):.

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الإستبانة في صورتها الأولية، علماً بأن الميزان للفقرات سيكون سلم ليكرت الخماسي، راجياً منكم التكرم بقراءتها وتحكيمها من حيث: 1- سلامة اللغة 2- وضوح الفقرات 3- انتماء الفقرات 4- أية تعديلات أو ملاحظات.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث : صفوان العجلوني .

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للمستجيب:

الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

المؤهل: ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

الخبرة: ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **أكثر من عشر سنوات**

الجزء الثاني : بُعد الرقابة الإدارية :

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول :التشكيلات الإدارية								
1	تطلب مديرية التربية والتعليم من الإدارة المدرسية جدول التشكيلات السنوية							
2	يوجد في المدرسة موظف زائد (معلم، إداري)							
3	أطلب من مديرية التربية معلم إضافي عند الضرورة							
4	أقوم بإعلام مديرية التربية والتعليم عن أي معلم زائد بشكل مباشر							
5	أوزع الجدول الدراسي بتوازن بين المادّة وتخصص المعلم							
6	أخطط للجدول الدراسي قبل بدء الفصل الدراسي							
7	يوزع الأنصبة بين المعلمين بعدالة							
8	تُعد الخطة السنوية المدرسية بالاعتبار للمصادر المتوفرة							
9	أضع خطة سنوية خاصة بالمعلمين							
10	أطلب من المعلم إعداد خطة سنوية							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	لتوجهه في السنة الدراسية							
المجال الثاني : السجلات								
11	أتابع دفاتر التحضير للمعلمين بشكل منتظم							
12	أطلب من مديرية التربية والتعليم المشرف المختص لتوجيه المعلم الجديد							
13	أدقق دفاتر العلامات لكل معلم							
14	أراقب سجلات الحضور والغياب للطلبة							
15	أتسلم الخطط الدراسية من المعلمين قبل بداية دوام الطلبة							
16	أوثق حضور وانصراف الموظفين في السجل اليومي							
17	يتم جدولة الاجتماعات بشكل دوري							
18	أفعّل قنوات التواصل الاجتماعي							
19	أقوم بزيارات صفية منتظمة للمعلمين							
20	أحتفظ بسجلات تقييم أداء المعلمين							
21	أوثق سجلات استخدام الحاسوب في المدرسة							
-22	أتابع سجلات النشاطات المدرسية							
23	أضع برنامجا لزيارات الطلبة للمكتبة							
24	أتابع فعالية مختبرات العلوم							
25	أحتفظ بالسجلات المتعلقة بالإذاعة المدرسية							
المجال الثالث : البيئة المدرسية								
26	أوازن بين أعداد الطلبة والطاقة							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	الاستيعابية للغرفة الصفية							
27	أتأكد من عوامل الأمن والسلامة للغرفة الصفية والبيئة المدرسية							
28	أقوم بشكل مستمر بصيانة عامة لكل مرافق المدرسة							
29	أهتم بصيانة المقاعد المدرسية							
30	أوفر مستودع خاص للكتب المدرسية							
31	أهتم بوجود غرفة للمساعد الإداري							
المجال الرابع : المجال الإداري								
32	أعمل بجد لتوفير الكتب المدرسية بأسرع وقت							
33	أعيد استخدام الحوزة المالية بالوقت الصحيح							
34	أدور الحوزة المالية لفصول لاحقة							
35	أبلغ الكادر عن أي جديد في التشريعات والقوانين							
36	أفوض صلاحياتي إذا لزم الأمر							
37	أوثق كل الزيارات الإشرافية من خارج المدرسة							

الجزء الثالث : بُعد سلوك التراخي من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الأول: الشخصية							
38	يتعارض مدير المدرسة مع فريق العمل							
39	يفتقد مدير المدرسة المقدرة على التأثير على كادره التنظيمي							
40	يفتقد مدير المدرسة المرونة في التعامل مع الآخرين							
41	يفتقد المدير المقدرة على مواجهة المشكلات							
42	ينقص مدير المدرسة الثقة بالعاملين معه							
43	يتوقع مدير المدرسة أداءات منخفضة من الموظفين لديه							
	المجال الثاني:أسلوب الإدارة							
44	يفتقد مدير المدرسة رؤية واضحة لرسالة المدرسة							
45	يؤكد المدير عدم أهمية تقسيم العمل وتوزيع الأدوار تبعا لتخصصات العاملين							
46	يرفض المدير مبدأ تفويض الصلاحيات							
47	يعتبر المدير الإنجازات والأنشطة الصفية المدرسية غير رئيسية							
48	يبتعد مدير المدرسة عن الاهتمام بحاجات ورغبات الطلبة							
49	يتخذ مدير المدرسة القرارات بشكل منفرد							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثالث:الفاعلية								
50	يفتقد المدير المقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية							
51	يتباطأ مدير المدرسة بتفوفير المستلزمات المدرسية بالوقت المناسب							
52	يتكاسل مدير المدرسة في رفع المخرجات المدرسية							
53	يثبط مدير المدرسة التواصل بين عناصر العملية التعليمة							
54	يهمل مدير المدرسة المرونة في استمرارية أداء الأعمال							
55	يرفض مدير المدرسة مبدأ روح التعاون بين المعلمين							
المجال الرابع : الالتزام القيمي								
56	تبتعد سلوكات المدير عن المعتقدات والمبادئ السائدة في المجتمع المحلي							
57	يشعر مدير المدرسة بخيبة أمل بمدرسته نسبة لمدارس أخرى							
58	يبدي المدير ولاء قليل تجاه المدرسة							
59	يشعر المدير بالشكوك والندم على ترؤسه كمدير للمدرسة							
60	يقوم المدير بواجباته في الحد الأدنى لسير العمل							

رقم الفقرة	الفقرات	سلامة اللغة		وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		التعديلات
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
61	يبحث مدير المدرسة عن فرصة أخرى في غير المدرسة للعمل							
62	يتباطأ الإداريون في المدرسة في أداء أعمالهم							
63	يتصف بعض الإداريين في المدرسة باللامبالاة							
64	هناك غموض بطبيعة عمل الإداريين							
65	يتذمر المدير من كثرة أعمال المدرسة الإدارية							
66	يتعذر المدير بنقص الموارد المتاحة لسير العملية التعليمية							
67	يقدم المدير طلب انتقال من المدرسة كلما أتيحت الفرصة .							

الملحق(4)

أداة المقابلة

الهدف : التعرف على واقع الرقابة الإدارية المطبقة في الميدان بالنسبة للمدير والمعلم في المدرسة .

الجهة الموجه لها المقابلة : أقسام مديرية التربية والتعليم مثل شؤون الموظفين ، التخطيط ، قسم الامتحانات ،قسم الإرشاد ، التعليم العام و دائرة الرقابة والتفتيش .

الزمن : الشهر الثالث من الفصل الثاني للعام الدراسي 2017/2016 .

المساندة والدعم : تم تحرير كتاب تسهيل مهمة الباحث من قبل عميد كلية التربية أ.د. محمد عبود حراحشة ورئاسة جامعة آل البيت – وصادق عليه مدير التربية والتعليم /قصبة المفرق – مشكورين .

... كل الاحترام والشكر والتقدير لزملائنا في الأقسام التربوية المختلفة الذين لم يبخلوا بأي معلومة ممكن أن تفيد البحث والدراسة .

... المقابلة تمت على عدة مراحل حسب وجود الموظفين حيث طبيعة العمل فيها جزئ كبير ميداني .

<u>قسم شؤون الموظفين:</u>

..........س1: هل يوجد معلم زائد في الميدان ؟

ج: نعم ، وبموجب أسباب لا بد منها في الواقع التربوي مثل :

- العودة من إجازة دون راتب
- دمج المدارس
- إلغاء فرع تخصص الإدارة المعلوماتية

..........س2: هل تزودونا بحالات حتى الفصل الأول 2017/2016 ؟

نعم المعلومات التالية حتى تاريخ 2017/2/28

ج: إناث: 32 حالة مرضية – لجان طبية عليا

ذكور : سبعة حالات مرضية ضمن الإجراءات والقوانين المعمول بها

..........س3: كيف تم التعامل مع حالة معلم زائد كشؤون موظفين؟

ج : من خلال التعليم الإضافي ، ومن خلال إلحاق معلمي الإدارة المعلوماتية وتذويبهم في شواغر الميدان .

..........س4: كم عدد طلبات النقل الداخلي في بداية العام الدراسي 2017/2016 ؟

ج: باستمرار هناك طلبات وبأعداد كبيرة .

فمن الإناث فقط بلغت طلبات النقل الداخلي 471 طلبا .

.... وبالنسبة لطلبات النقل الخارجي ؟

ج: إناث 50 طلبا ، ذكور 114 طلبا .

...........س5: هل لديكم طلبات مقدمة للانتقال من وزارة التربية والتعليم إلى وزارات أخرى ؟

ج: عندما يوزع طلب الانتداب لوزارات أخرى مثل الأحوال المدنية والجوازات مثلا يقدم لنا أعداد كبيرة جدا ولكن يعتمد المتوافقة مع الشروط الخاصة بهذه الطلبات –وبلغت مطلع العام الدراسي فقط ثلاثة عشر .

قسم التخطيط :

............س6: كم عدد المدارس التي حصل بها الدمج مع مدارس أخرى أو إلحاق صفوف من مدارس إلى أخرى ؟

ج: كان عددها ستة مدارس .

............س7: كيف يمكن تخفيف العبئ الدراسي على المعلمين ؟

ج: هناك حصص لقيِّم الحاسوب وقيِّم المختبر ومساعد مدير المدرسة من الممكن تفعيلها .

.... س8: هل هناك مدارس تم إغلاقها ؟

ج: مدرسة أم لينة في المعمرية نتيجة تناقص عدد الطلبة عن 30 طالب (أساسي) .

قسم الإمتحانات :

..........س9:كم عدد المدارس الثانوية في القصبة؟

ج: 28 مدرسة .

........س10: عدد المدارس التي لم ينجح بها أحد بنتيجة الفصل الأول للعام الدراسي 2017/2016 ؟

ج: ستة مدارس لم ينجح بها أحد .

..........س11: أسماء هذه المدارس وأعداد الطلبة فيها ؟

وبالتعاون مع قسم التخطيط : مدرسة عين بني حسن للإناث (11) وللذكور (11) – الدجنية للبنين (15) – حييان المشرف للبنين (13) – أم النعام الغربية للبنين (18) – بلعما الثانوية ذكور (111) .

......س12: عدد مدارس القصبة الكلية ؟

ج: 162 مدرسة .

قسم الإرشاد:

........س12: ترون ان الوضع النفسي والشخصي مهم لأداء المعلم والمدير ؟

ج: قد تشكل الأساس في نظرة المعلم وتوجهاته وطبيعة عطائه التعليمي والإداري للمدير .

...........س13: هل لاحظتم أن القيم الوظيفية المطلوبة والمرجوة تنسجم وتتوافق مع قيم المعلمين والإداريين ؟

ج: هناك علاقة قوية بين قيم الإنسان وإخلاصه في عمله ولكن للتعرف أكثر على إجابة هذا السؤال من المرجح القيام بالدراسات المسحية .

قسم الإشراف التربوي:

..........س14: ماهي طبيعة عمل المشرف بالنسبة للمعلم ؟

ج...... الدعم والتوجيه والمساندة والتدريب

...........س15: هل عدد المشرفين يكفي للمتابعة الفنية لأداء المعلمين ؟

ج: العدد قليل ولا يكفي وعليه أعباء كبيرة .

............س16: كم عدد نصاب المشرف التربوي من المعلمين ؟

ج: قد يصل النصاب إلى 150 معلم – كان 60 معلم وأصبح يصل حديثا لغاية 120 معلم وبعض حالات : إثنان لكل 500 معلم مثل معلم الصف .

............س17: أسباب زيارة المشرف للمدرسة ؟

ج: أصبح المشرف يذهب عند الحاجة .

...........س18 : هل للمشرف أي صلاحيات ؟

ج: ليس للمشرف أي صلاحيات سوى تقديم الدعم الفني .

...........س19: ما هو دور المشرف المساند للمدرسة ؟

ج: يتابع سير العمل وتطور المدرسة ويقدم التوجيهات اللازمة .

............س20: للمشرف أي دور في تطوير مستوى المعلم المهني الوظيفي أو زيادة مالية من أي نوع ؟

ج: لا ، دعم فني فقط .

دائرة الرقابة والتفتيش :

س21- ما هو عدد المدارس بعد عمليات الدمج الآخيرة ؟

ج: 155 مدرسة 81 إناث 69 ذكور

29 ثانوية واحدة ثانوية مختلطة

إناث 16 ذكور 13

س22- : ما الأمور التي تهتمون بالتدقيق عليها ؟
نركز على بنود التقرير الخاص بزيارة كل مدرسة "التقرير الاداري" .
س23- كم من المفروض ان تزور الرقابة والتفتيش أي مدرسة ؟
المفروض هو ست زيارات كل زيارة لهدف كالتالي :
1- زيارة خاصة بالتشكيلات
2- زيارة حاسوبية –تدقيق المختبر
3- زيارة عن توفر الكتب
4- جرد لوازم كامل زي الأثاث
5- زيارة مالية – تدقيق بالورق الرسمي والفواتير فقط
6- بالإضافة للتقرير الإداري لكل مدرسة .
س24- هل تعانون عبئ العمل ؟
اتخذت الإدارة قرار بتوزيع كل موظفي الرقابة على أقسام أخرى عدا الموظف رئيس الدائرة فقط وهنا أصبحت الرقابة بمثابة شبه معطلة إذ لا يستطيع الموظف زيارة ست مرّات لكل مدرسة ل 152 مدرسة .

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة الباحث

جامعة آل البيت

AL aL BAYT UNIVERSITY

Office of the president

مكتب الرئيس

الرقم: ٩/٧/٦١٤

التاريخ: ٢٦ جمادى الأولى ١٤٣٨هـ

الموافق: ٢٣/٢/٢٠١٧م

السيد مدير مديرية التربية والتعليم المحترم

قصبة المفرق

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالب الماجستير صفوان سعيد العجلوني في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ :

"واقع الرقابة وأثرها في التراخي التنظيمي في قصبة تربية المفرق"

شاكراً لكم تعاونكم مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية

الدكتور محمد الخلايلة

السيد ر.د الرقابة

السيد ر.د التخطيط

السيده رئيس قسم الموظفين

للتعاون.

٢٨/٢/٢٠١٧م

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية

Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan

www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo